

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INOVAÇÃO & TECNOLOGIA

BEATRIZ BARRETO BRASILEIRO LANZA

**CONFIGURAÇÕES E MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL:
O USO DO SHORT MESSAGE SERVICE (SMS)**

Curitiba
2016

BEATRIZ BARRETO BRASILEIRO LANZA

**CONFIGURAÇÕES E MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL:
O USO DO SHORT MESSAGE SERVICE (SMS)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Inovação & Tecnologia, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez

Curitiba

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Lanza, Beatriz Barreto Brasileiro

Configurações e modelo de negócios em governo móvel: o uso do
short message service (SMS) / Beatriz Barreto Brasileiro Lanza. – 2016.
251 f.

Orientador: Fernando Antonio Prado Gimenez.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de
Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2016.

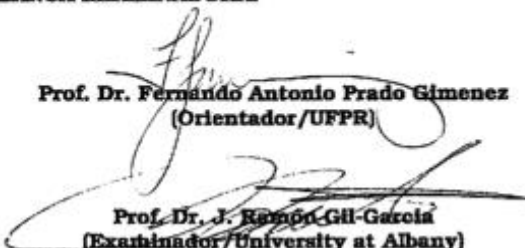
1. Administração pública - Inovações tecnológicas. 2. Serviço de
mensagens curtas (SMS). I. Gimenez, Fernando Antonio Prado, 1957-.
II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.
CDD 350.0005

TERMO DE APROVAÇÃO


Beatriz Barreto Brasileiro Lanza

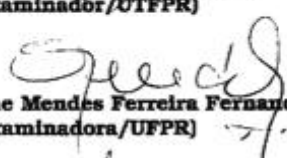
**"CONFIGURAÇÕES E MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL: O
USO DO SHORT MESSAGE SERVICE (SMS)"**

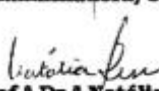
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. J. Ramón Gil-García
(Examinador/University at Albany)


Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml
(Examinador/UTFPR)


Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira Fernandes
(Examinadora/UFPR)


Prof.ª Dr.ª Natália Rese
(Examinadora/UFPR)

04 de agosto de 2016

Dedico esta tese de doutorado à minha mãe Maria Teresa Barreto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao programa de Doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e à Companhia de Tecnologia da Informação de Comunicação do Paraná (CELEPAR) pelo apoio durante o curso de Doutorado no Brasil e do estágio doutoral no *Center for Technology in Government at State University of New York* (CTG SUNY). Igualmente agradeço ao *Center for Technology in Government at SUNY* pela recepção, infraestrutura de pesquisa e integração com a comunidade acadêmica internacional.

Agradeço ao meu orientador no Brasil Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez e ao orientador nos Estados Unidos da América, Dr. J. Ramón Gil-Garcia. Dois competentes pesquisadores com quem eu tive o privilégio de aprender, conviver e admirar.

Minha gratidão eterna ao professor Dr. Nicolau Reinhard, pela orientação ao Doutorado Sanduíche e à Dra. Marie Macadar por abrir as portas do *Center for Technology in Governmnt*, um sonho para qualquer pesquisador na área de Governo Eletrônico.

Aos colegas e amigos do CTG quero agradecer nominalmente, pela importância que cada um deles teve em minha vida e pela intensidade da nossa relação durante o Doutorado Sanduíche: Dra. Theresa Pardo (Presidente), Brian Burke (Diretor), Donna Canestrato (Diretora), Meghan Cook (Diretora), Dr. J. Ramon Gil-Garcia (Diretor e também meu orientador), Derek Werthmuller (Diretor), Kelsey Butz (Gerente), Dr. Jim Costello (Desenvolvedor), Jane Krumm-Schwan (Diretora), Paula Rickert (Assistente), Megan Sutherland (Associada), Minyoung Ku (Associada), Dra. Sharon Dawes (Ex-Presidente e Pesquisadora Senior), Dra. Teresa Harrison (Pesquisadora Senior), Dr. Luis Felipe Luna-Reyes (Pesquisador Senior). E aos colegas estrangeiros que dividiram comigo a experiência do Doutorado Sanduíche, Dra. Yumei Chen (China), Dr. Shaohui Wang (China), Dra. Lili Fan (China) e David Valle-Cruz (México).

Agradecimento especial à Banca do Ensaio Teórico, Dra. Marcia Ramos May e Dra. Maria Alexandra Cunha. Aos membros da Banca de qualificação do Projeto de Tese, Dra. Marcia Ramos May e Dr. Alexandre Graeml pelas inúmeras e essenciais contribuições.

Agradeço também aos professores do curso de doutorado, Dra. Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Dra. Andréa Paula Segatto, Dr. Glauco Gomes de Menezes, Dr. José Roberto Frega e Dr. Paulo Henrique Muller Prado. Agradecimento especial à Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim (Diretora do setor de

Ciências Sociais Aplicadas) e à Dra. Ana Maria Toaldo (Coordenação do PPGADM), pelo incentivo e apoio no Doutorado Sanduíche.

Aos amigos especiais, Dra. Dircema Franceschetto Krug e Dr. Arno Krug por todo o apoio durante minha caminhada no Doutorado.

A todos os colegas do curso, Cleverson, Paula, Eduardo, Camila, André, Shirlei, Luciana e Juliana, importantes parceiros nessa caminhada. Ao Ronney Robson Mamede, pela amizade, solidariedade e exemplo de coragem no início do Doutorado. O agradecimento especialíssimo para Fernanda Salvador, com sua generosidade acadêmica foi o alicerce e a minha fonte de inspiração durante todo o doutorado. Agora, amiga do coração. Dra. Fernanda, continuo achando que você não existe! Dr. Luciano Minghini, muito obrigada pelos seus conselhos de (des)construção que ajudaram a construir mais solidamente esta pesquisa.

Ao Fellipe Gurgel por participar da primeira e atenta validação do instrumento de coleta de dados no CTG (Albany NY) na versão em português e em inglês. E à Kelsey Butz, que participou da segunda fase de validação, na versão em inglês.

Ao Danilo Scalet, Diretor de Tecnologia da CELEPAR, pelo apoio irrestrito para a coleta de dados. Igualmente agradeço a todos os respondentes dos 20 casos, os quais mesmo não os nominando, eles sabem da minha gratidão pelo trabalho profissional que cada um deles fez.

Especial também o meu agradecimento aos membros do Grupo de Pesquisa Modelo de Negócios da UFPR (Monitec) pela validação dos dados na segunda fase de análise desta pesquisa. Afonso, Elic e Professora Dra. Márcia May (líder do Grupo) o trabalho de vocês como especialistas em modelo de negócios foi essencial para o êxito desta pesquisa.

Aos professores do *PhD Colloquium* do DGO 2015 em Phoenix no Arizona, IFIP 2015 em Thessaloniki na Grécia e do ICEGOV 2016 em Montevideo no Uruguai, pelas ricas discussões e pelas inúmeras contribuições para construção desta tese.

Especial também é o meu agradecimento ao Adão Pedrozo, pela força e pelas orientações, essenciais para o sucesso da minha ida ao exterior. Ao Chris Richards pelo apoio, pelos sábios conselhos e pelas boas risadas durante a minha estada no EUA. A Isaura Michelin, amizade e apoio irrestrito antes, durante e depois da minha ida aos EUA. Muito obrigada José Renato Ferreira, por tornar os meus rascunhos em desenhos claros e bonitos. Você é mestre nisso!

Além da amizade, preciso agradecer imensamente à Kawana Sato, por todo o apoio. Quantos golpes, hein? Que preciosidade encontrá-la durante nosso Mestrado. Você é uma joia

rara! Aos meus Anjos da Guarda, Dona Albertina, Dona Maria Eugênia, Mide, Tia Vanda e Dona Elizabete. Meus anjos zelosos!

Não poderia deixar de agradecer à minha família, em especial à minha mana Izabel que me substituiu em vários finais de semana no cuidado com a nossa mãe, durante as fases críticas deste doutorado e durante o ano que estive ausente do Brasil, quando me dedicava à fase internacional desta tese.

Agradeço muito à minha família Marcos, Tasso e Manuela, por serem o suporte e a razão para tudo que faço. A companhia do Tasso durante o doutorado sanduíche será inesquecível. Obrigada filho!

Como eu tenho tanto a agradecer, finalizo esta seção fazendo uma citação que ouvi da UNESCO recentemente, que resume a minha trajetória “*If you want to go fast go alone. If you want to go far go together*”.

RESUMO

Com mais de uma década de projetos de governo móvel no Brasil e dos números da expansão dos telefones móveis em todas as camadas da população, estes dispositivos ainda não são um canal para a disponibilização em massa de serviços públicos. Apesar do relativo sucesso de algumas aplicações e dos números crescentes da telefonia móvel no Brasil, o governo móvel não evoluiu como um canal privilegiado de prestação de serviços ao cidadão. Visando averiguar a configuração de projetos mGov na prática, esta pesquisa alicerça-se na seguinte questão: como dimensões ambientais, estruturais, de liderança, estratégicas e de sustentabilidade configuram-se em modelos de negócio de mGov? O objetivo deste estudo foi investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração. A pesquisa teve caráter qualitativo com estudo de casos múltiplos baseado na análise de vinte projetos de mGov utilizando SMS no governo do Paraná. Foram construídos os ciclos de vida dos vinte casos estudados, do nascimento à fase de sobrevivência. Foram percebidas associações entre os fatores levantados na Teoria da Configuração e as dimensões do Modelo de Negócios. No Modelo de Negócios proposto todas as nove dimensões estão presentes, no entanto algumas delas mostram-se mais presentes dependendo da fase de vida do projeto. A maior contribuição desta tese reside na proposição de um Modelo de Negócios dinâmico em governo móvel utilizando a tecnologia SMS, baseado nas fases de vida dos projetos.

Palavras-chave: governo móvel, governo eletrônico, teoria da configuração, modelo de negócios

ABSTRACT

After over a decade of mobile government projects in Brazil and expansion of mobile telephone numbers in all sections of the population, these devices are not yet a channel for mass delivery of public services. Despite the relative success of some growing applications and the number of mobile telephony in Brazil, mobile government did not evolved as a privileged channel for providing services to citizens. Aiming to verify the configuration of mobile government projects in practice, this research is founded on the following question: how environment, structure, leadership, strategy and sustainability configure up in mobile government business models? The aim of this study was to investigate business models for mobile government from the perspective of the Configuration Theory. This Theory was used to survey and describe the factors encompassed in five imperatives to explain the behavior of the organizations involved in this process. It was also used Business Models to describe the logic of creating, delivering and capturing value for organizations. The research has a qualitative character with multiple cases studies based on the analysis of twenty Mobile Government projects using short message service (SMS) in the government of Paraná, with content analysis and validation of data. The life cycles of the twenty cases were constructed, from birth to survival phase. Associations were noted among the factors raised in the Configuration Theory and dimensions of the Business Model. In the business model proposed all nine dimensions are present, but some of them show up more present depending on the project's stage. The major contribution of this thesis lies in the proposition of a model of dynamic Business Model in Mobile Government using SMS technology, based on the phases of the project life cycle.

Key words: mobile government, electronic government, configuration theory, business model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Números globais de TICS 2001-2015	40
Ilustração 2 – Cadeia de Valor do Governo Móvel	41
Ilustração 3 – Modelo de Negócios - Estrutura das Nove Dimensões	51
Ilustração 4 – Linha do Tempo da Sedimentação da Teoria da Configuração	54
Ilustração 5 – Transição ilustrativa entre os imperativos	63
Ilustração 6 – Atores da Cadeia de Valor do mGov participantes da pesquisa	71
Ilustração 7 – Visão Geral da Pesquisa	72
Ilustração 8 – AAC - Ciclo de Vida.	84
Ilustração 9 – Agendador - Ciclo de Vida.	86
Ilustração 10 – AgendaNave - Ciclo de vida.	88
Ilustração 11 – BATEU - Ciclo de Vida.....	90
Ilustração 12 – BOU - Ciclo de Vida.	92
Ilustração 13 – CargaOnline - Ciclo de Vida.	94
Ilustração 14 – Defesa Civil - Ciclo de Vida.....	96
Ilustração 15 – Delegacia Eletrônica - Ciclo de Vida.	98
Ilustração 16 – DetranFácil - Ciclo de Vida.	100
Ilustração 17 – Expresso - Ciclo de Vida.	102
Ilustração 18 – GCAU - Ciclo de Vida.....	104
Ilustração 19 – GIR - Ciclo de Vida.	106
Ilustração 20 – Investigação de Polícia - Ciclo de Vida.....	108
Ilustração 21 – Leiloeiros - Ciclo de Vida.....	110
Ilustração 22 – Mensagem Inteligente - Ciclo de Vida.	112
Ilustração 23 – OpenGOP - Ciclo de Vida.	114
Ilustração 24 – ReceitaPR - Ciclo de Vida.	116
Ilustração 25 – SESP Intranet - Ciclo de Vida.	118
Ilustração 26 – SIA - Ciclo de Vida.	120
Ilustração 27 – SIGO - Ciclo de Vida.	122
Ilustração 28 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Nascimento	163
Ilustração 29 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Crescimento	167
Ilustração 30 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Maturidade.....	172
Ilustração 31 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Sobrevivência	178

Ilustração 32 – Percentual das dimensões do Modelo de Negócios nos 20 casos.....	179
Ilustração 33 – Percentual das dimensões do Modelo de Negócios no Ciclo de Vida.....	180
Ilustração 34 – Ambiente com as dimensões do Modelo de Negócios	182
Ilustração 35 – Estrutura com as dimensões do Modelo de Negócios	182
Ilustração 36 – Estratégia com as dimensões do Modelo de Negócios	183
Ilustração 37 – Liderança com as dimensões do Modelo de Negócios	184
Ilustração 38 – Sustentabilidade com as dimensões do Modelo de Negócios.....	184
Ilustração 39 – Associação dos imperativos às dimensões do Modelo de Negócios	185
Ilustração 40 – Associação das dimensões do Modelo de Negócios aos imperativos	187
Ilustração 41 – As três dimensões mais presentes nas quatro fases	188
Ilustração 42 – Modelo de Negócios para a fase Nascimento	188
Ilustração 43 – Modelo de Negócios para a fase Crescimento.....	189
Ilustração 44 – Modelo de Negócios para a fase Maturidade.....	190
Ilustração 45 – Modelo de Negócios para a fase Sobrevivência	190
Ilustração 46 – Modelo de Negócios proposto	191

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão dos cinco imperativos.....	62
Quadro 2 – Definições das dimensões de análise dos cinco imperativos.....	68
Quadro 3 – Dimensões de análise das variáveis de modelo de negócio.....	70
Quadro 4 – Abordagem analítica e perspectiva da síntese	72
Quadro 5 – As organizações e os sujeitos da pesquisa.....	73
Quadro 6 – Dimensões dos Cinco Imperativos	78
Quadro 7 – Matriz Analítica.....	80
Quadro 8 – AAC - Fatores presentes no MN	132
Quadro 9 – Agendador - Fatores presentes no MN	133
Quadro 10 – AgendaNave - Fatores presentes no MN	134
Quadro 11 – BATEU - Fatores presentes no MN	135
Quadro 12 – BOU - Fatores presentes no MN	136
Quadro 13 – CargaOnline - Fatores presentes no MN	138
Quadro 14 – Defesa Civil - Fatores presentes no MN.....	139
Quadro 15 – Delegacia Eletrônica - Fatores presentes no MN	141
Quadro 16 – DetranFácil - Fatores presentes no MN.....	142
Quadro 17 – Expresso - Fatores presentes no MN	144
Quadro 18 – GCAU - Fatores presentes no MN	144
Quadro 19 – GIR - Fatores presentes no MN.....	145
Quadro 20 – Investigação de Polícia - Fatores presentes no MN.....	146
Quadro 21 – Leiloeiros - Fatores presentes no MN	147
Quadro 22 – Mensagem Inteligente - Fatores presentes no MN	148
Quadro 23 – OpenGOP - Fatores presentes no MN	149
Quadro 24 – ReceitaPR- Fatores presentes no MN.....	151
Quadro 25 – SESP Intranet - Fatores presentes no MN	152
Quadro 26 – SIA - Fatores presentes no MN	153
Quadro 27 – SIGO - Fatores presentes no MN	154
Quadro 28 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Nascimento.....	162
Quadro 29 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Crescimento.....	167
Quadro 30 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Maturidade.....	171
Quadro 31 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Sobrevivência	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de artigos da <i>Proquest</i> com os termos centrais desta pesquisa.....	27
Tabela 2 – Números de aparelhos celulares no Brasil.....	39
Tabela 3 – Fatores da TC associados ao MN (números e percentuais).....	181
Tabela 4 – Presença Global dos Fatores da TC associados ao MN.....	186

LISTA DE SIGLAS

AAC – Atestado de Antecedentes Criminais

Agendador IIPR – Agendador do Instituto de Identificação do Paraná

AgendaNave – Agenda de Aeronaves da Casa Militar do Paraná

APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina

BATEU – Boletim de Acidentes de Trânsito Eletrônico Unificado do Paraná

BOU – Boletim de Ocorrência Unificado do Paraná

CELEPAR – Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Governo do Paraná

CTG – Center for Technology in Government

DETRAN PR – Departamento de Trânsito do Estado do Paraná

EGOV – Governo Eletrônico (*Electronic Government*)

GCAU – Sistema de Cadastro de Autoridades do Paraná

GIR – Gestão Integrada de Relacionamento do Paraná

JUCEPAR – Junta Comercial do Paraná

MGOV – Governo Móvel (do inglês *Mobile Government*)

MN – Modelos de Negócios

MONITEC – Grupo de Pesquisa Modelo de Negócios e as Práticas de Informação e Tecnologia da Universidade Federal do Paraná

SAC - Serviço de Atendimento ao Cidadão.

SEFA – Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná

SEOG – Secretaria de Corregedoria e Ouvidoria Geral do Paraná

SESP – Secretaria Estadual de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Paraná

SESP Intranet – Segurança dos Sistemas da Secretaria da Segurança Pública do Paraná

SIA – Solução Integrada de Atendimento do Departamento de Trânsito do Paraná

SIGO – Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias do Paraná

SMS – Serviço de Mensagens Curtas (do inglês *Short Message Service*)

SUNY – State University of New York

TC – Teoria da Configuração

UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	8
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	21
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	22
1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	24
1.5 ESTUDO EXPLORATÓRIO PRELIMINAR	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 GOVERNO ELETRÔNICO	29
2.2 GOVERNO MÓVEL	37
2.2.1 Serviço de mensagens curtas	42
2.2.2 Mídias sociais	44
2.3 MODELO DE NEGÓCIOS	46
2.4 TEORIA DA CONFIGURAÇÃO	52
2.4.1 Origem e histórico	53
2.4.2 Conceitos e características	54
2.4.3 Os imperativos	57
2.4.4 Ciclo de Vida	63
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	65
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	65
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	65
3.3 AS DIMENSÕES DE ANÁLISE	66
3.3.1 Dimensões da Teoria da Configuração	66
3.3.2 Dimensões do Modelo de Negócios	69

3.4 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	70
3.4.1 Sujeitos da pesquisa	73
3.4.2 Tipos de dados	73
3.4.3 Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados	74
3.4.4 Identificação dos casos estudados	75
3.4.5 Coleta de dados	76
3.4.6 Análise e tratamento dos dados	78
3.4.7 Matriz Analítica	80
4 RESULTADOS	82
4.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DOS CASOS ANALISADOS	82
4.1.1 Ambiente	123
4.1.2 Estrutura	124
4.1.3 Estratégia	125
4.1.4 Liderança	126
4.1.5 Sustentabilidade	128
4.1.6 A trajetória dos casos estudados segundo os cinco imperativos	129
4.2 DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS NOS CASOS ESTUDADOS	131
4.2.1 Atividades	155
4.2.2 Parceria	155
4.2.3 Recursos	155
4.2.4 Custos	156
4.2.5 Relacionamentos	156
4.2.6 Segmentos de clientes	157
4.2.7 Proposições de valor	157
4.2.8 Canais	157
4.2.9 Receitas	158

4.3	DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS MAIS PRESENTES NAS FASES DOS CICLOS DE VIDA.....	158
4.3.1	Nascimento.....	159
4.3.2	Crescimento	163
4.3.3	Maturidade	168
4.3.4	Sobrevivência.....	172
4.4	ASSOCIAÇÃO ENTRE IMPERATIVOS E MODELO DE NEGÓCIOS.....	180
4.4.1	Ambiente	181
4.4.2	Estrutura.....	182
4.4.3	Estratégia	183
4.4.4	Liderança	183
4.4.5	Sustentabilidade	184
4.5	CONFIGURAÇÕES QUE EMERGEM E ESTRUTURAM MODELOS DE NEGÓCIOS.....	185
4.6	PROPOSIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA MGOV	187
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	192
5.1	LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA	197
5.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS.....	197
5.3	ESTUDOS FUTUROS	198
	REFERÊNCIAS	199

1 INTRODUÇÃO

Esta tese de doutorado teve como objetivo investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração. Para isto, a partir de duas abordagens teóricas foi realizado um teste empírico com 20 casos no âmbito do governo estadual do Paraná. A escolha do estado do Paraná deveu-se principalmente pelo fato deste Governo ter sido destaque nacional na área de governo móvel. Em 2000 foi pioneiro no Brasil no uso da tecnologia *short message service* (SMS) para entrega de serviços públicos e em 2006 recebeu o mais importante prêmio nacional pelo uso corporativo desta tecnologia.

Nesta introdução são apresentadas uma contextualização do campo de estudo, apresentação do tema, as justificativas teórica e prática, problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e por fim, o estado da arte, um estudo bibliométrico sobre os principais temas tratados nesta pesquisa.

Segundo Castells (2001), conhecimento e informação sempre foram centrais para todas as sociedades, o que é novo atualmente é o conjunto de tecnologias da informação com as quais lidamos, tecnologias para agir sobre a informação e não apenas a informação para agir sobre a tecnologia, como no passado. As tecnologias estão transformando o próprio tecido social, permitindo a formação de novas formas de organização e interação social. O conjunto de tecnologia utilizado pelo governo Eletrônico (eGov - do inglês *Electronic Government*), vem potencializando a implementação de políticas públicas e, conseqüentemente, alterando a comunicação e a forma de prestação de serviços aos cidadãos. A rapidez com que as mudanças tecnológicas vêm ocorrendo, não só em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, especialmente face à migração para as tecnologias móveis, trouxe alterações profundas no ambiente de infraestrutura. Essas mudanças estão disseminando o uso de tecnologias móveis sem fio e criando uma nova direção, o governo móvel (mGov - do inglês *Mobile Government*).

Pesquisas empíricas mostram que as organizações governamentais não estão utilizando corporativamente essa infraestrutura para se relacionar e entregar serviço ao cidadão, especialmente a tecnologia mais simples abarcada em todos esses dispositivos móveis. A tecnologia considerada nesta pesquisa é o *Short Message Service* (SMS), a qual, no Brasil, não é necessário que o cidadão tenha crédito em seu telefone celular para recebê-la. O que significa que todos os telefones celulares móveis do país estão habilitados para receber algum serviço do governo.

Na prática, este estudo é importante pelo avanço na compreensão do uso de tecnologia móvel pelo governo no Brasil, com todas as características inerentes às restrições de infraestrutura - somente a metade da população tem acesso à internet - e de provimento de serviços governamentais de um país em desenvolvimento. Por outro lado, em todos os telefones celulares habilitados no país estão abarcados o SMS, assim a adoção da tecnologia SMS mostra-se como um importante canal para a prestação de serviços públicos. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa é importante porque não foi encontrado em periódicos científicos nenhum estudo similar apresentando modelo de negócios utilizando tecnologia de longo alcance e baixo custo.

A tese defendida é que os governos não utilizam corporativamente o SMS para entregar serviços ao cidadão por falta de modelo de negócio, ou seja, apesar da tecnologia ser muito simples do ponto de vista técnico, a sua utilização envolve uma complexa cadeia de atores envolvendo o governo, a iniciativa privada e o cidadão, o que dificulta a concepção e implantação de serviços usando o SMS. A literatura dá indícios que há falta de clareza nos papéis desses atores.

Este é o contexto inicial, que integra os temas governo móvel, modelo de negócios e configurações, a partir do qual surgiu a inquietação para realizar a investigação, com o propósito de compreender como estes três temas juntos podem explicar as configurações dos projetos e sugerir modelos para governo móvel.

O Modelo de Negócios (MN) descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, num cenário interativo e de relacionamento onde são explicitadas as trocas entre os vários atores e ambientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). A inovação em MN se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão (MALHOTRA, 2000).

A investigação da Teoria da Configuração representa uma postura holística, uma afirmação de que as partes de uma entidade têm o seu significado social no conjunto e não podem ser entendidas de forma isolada (MEYER; TSUI; HINNINGS, 1993). Os principais paradigmas dessa teoria propõem quatro influências imperativas ou de poder: ambiente, estrutura, estratégia e liderança (MILLER, 1987). A sustentabilidade, agregada por Gimenez (2012), trata-se de um tema central e de impacto em muitas organizações e atende aos requisitos propostos por Miller em 1987. Nesta pesquisa a sustentabilidade será considerada o quinto imperativo. Esses imperativos formatam ou conduzem vários elementos de uma configuração (MILLER, 1986). Daft (2005) defende que as formas organizacionais tendem a

mudar com o tempo para satisfazer as novas necessidades. Cada imperativo desempenha um papel específico em todas as configurações organizacionais (OLIVEIRA; BEUREN, 2014).

Tecnologia é concebida como rede sócio-técnica, onde a implementação é um processo social em curso, e os efeitos não são diretos e imediatos. As relações sociais não podem ser facilmente alteradas de acordo com os requisitos específicos da tecnologia da informação. Eles precisam ser negociados sempre, porque são partes de uma rede complexa que envolve múltiplos atores e interesses diferentes (GIL-GARCIA, 2012). Como resultado dos diferentes atores e partes interessadas envolvidas na utilização de tecnologias da informação que têm diferentes pontos de vista e abordagens diferentes (ANGELOPOULOS *et al.*, 2010; FOTEINOU; PAVLIDIS, 2010; JANSSEN; KLIEVINK, 2010), é difícil chegar a um consenso sobre escolha de projetos de tecnologia da informação (TI) e sistemas de informação.

Ao fazer uma investigação como esta, cujo objetivo foi investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração, entendendo como os elementos das configurações emergem e estruturam tais modelos, existe a necessidade de se debruçar sobre um conjunto de características relacionadas a essas condições. Para potencializar e ampliar o espectro de explicação, foi entendido como necessário absorver mais substancialmente a perspectiva da Teoria da Configuração (TC) como alternativa viável para investigação do tema mGov e MN. Esta abordagem pode contribuir com o entendimento da acentuada heterogeneidade dos atributos contextuais e organizacionais (DAVIDSON, 2004).

Para a consecução dos objetivos, a tese está dividida em seis partes. A introdução inclui a apresentação do tema, as justificativas teóricas e práticas, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e um breve panorama de como estão sendo tratados os temas centrais desta pesquisa. A segunda parte apresenta o referencial teórico, incluindo Governo Eletrônico, Governo Móvel, Modelo de Negócios e Teoria da Configuração. A terceira apresenta a metodologia da pesquisa, incluindo o problema, perguntas de pesquisa, as dimensões das variáveis, e a delimitação e desenho da pesquisa. A quarta apresenta os resultados. A quinta parte traz as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências e os apêndices.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Governo móvel, para a *International University of Japan*, é uma estratégia de implementação de serviços públicos tornados disponíveis em plataformas móveis, para prover ao cidadão os benefícios e informações a qualquer tempo e em qualquer lugar (KUSHCHU; YU, 2004). É a migração dos serviços e aplicações de eGov para as plataformas móveis (DINIZ; GREGÓRIO, 2007). Blackman (2013) defende que os serviços de mGov são uma grande tendência, cujo foco principal é o setor público. Os telefones móveis seguem uma tendência para se tornar um dos mais personalizados dispositivos móveis (SADEH, 2002).

Os dispositivos móveis fazem parte da vida cotidiana da maioria dos cidadãos, tecnologias já apropriadas por eles. Portanto, há grande potencial no uso de telefones celulares como canal de entrega de serviços de governo. O número de telefones celulares no Brasil, em 2016, é 26% maior que o número da população, quando, há 20 anos, era de somente quatro milhões (TELECO, 2016). No entanto, mesmo nos projetos com grande notoriedade, em que a inclusão digital é uma realidade, não se consegue alcançar e beneficiar todos os segmentos da sociedade igualmente (TELES; JOIA, 2008). Uma das prováveis explicações pode ser a dificuldade de estabelecer relacionamento entre os múltiplos atores de mGov, ou seja, a falta de um modelo de negócios que abarque e integre toda a cadeia de mGov (LANZA, CUNHA, 2013).

Para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócios (MN) é o primeiro determinante do desempenho de uma empresa, o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores e, assim, alcançar sustentabilidade a longo prazo. Klueber (2000) complementa esta ideia, defendendo MN como um arranjo lógico da criação de valor de uma organização como uma rede de negócios, considerando seus parceiros, competidores e clientes.

As organizações da iniciativa privada já evoluíram na construção de MN, mas isso ainda precisa ser feito nas instituições públicas. Em se tratando de governo e da sua relação com o cidadão, regida por mecanismos bem mais complexos, não é suficiente apenas importar aquilo que se faz na iniciativa privada e esperar que vá funcionar da mesma maneira (DINIZ; CUNHA, 2009). É preciso criar ou ajustar a legislação, considerar as características locais, moderar os interesses dos agentes envolvidos, considerar as características da região e ainda da população a quem se vai oferecer o serviço, já que há barreiras culturais a superar no uso da tecnologia (DINIZ; CUNHA, 2009).

Osterwalder e Pigneur (2011) defendem um modelo de negócios ancorado por uma estrutura organizacional de processos e sistemas, composto por nove dimensões (Atividades, Parcerias, Recursos, Custos, Relacionamento com clientes, Segmento de clientes, Proposições de valor, Canais e Receitas), cobrindo as áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica.

Ao utilizar a Teoria da Configuração (TC) como lente teórica desta pesquisa, pretende-se investigar como o número de fatores poderá ser utilizado para o delineamento das configurações na cadeia de mGov. A TC foi considerada adequada para levantar e descrever os fatores que constituem um conjunto de imperativos que possam explicar o comportamento das organizações envolvidas neste processo. A complexidade do ambiente organizacional de governo requer que cada uma das suas características seja estudada e entendida dentro de um *continuum*, onde cada questão deve ser analisada de forma única no seu contexto e onde as variáveis ambientais e a realidade organizacional sejam consideradas (PEREIRA; TONI, 2002). E na busca desta racionalidade multidimensional de um projeto complexo como este, formado por uma cadeia também complexa de atores, é que se acredita que pode residir a maior contribuição da TC.

1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Recentes avanços em TI têm causado mudanças significativas em todas as organizações, inclusive nas governamentais, e o seu acesso está difundido em todas as atividades humanas (RIECKEN, 2008). Cunha e Miranda (2013) verificaram que o tema eGov (que abarca o tema mGov) é ainda muito novo, pois os primeiros trabalhos só começaram a aparecer em 2001, e que projetos como este pertencem a um campo de investigação fértil, com aspectos interessantes ainda não explorados. Apesar do relativo sucesso de algumas aplicações (no Paraná, Rio Grande do Sul e em São Paulo) e dos números crescentes da telefonia móvel no Brasil, o mGov não evoluiu como um canal privilegiado de prestação de serviços ao cidadão. Uma das explicações aventadas é a dificuldade de estabelecer relacionamento entre os múltiplos atores de mGov, necessário ao estabelecimento de um projeto que se sustente no longo prazo (LANZA; CUNHA, 2011). Estudo recente, no estado do Paraná, cujo governo é referência para o país em projetos de mGov, sugere que projetos dessa complexidade não prosperaram pela falta de alternativas de Modelo de Negócios (LANZA; CUNHA, 2013).

A literatura disponível não provê base teórica consistente sobre diferentes modelos de gestão de projetos de mGov praticados pelos governos. Tampouco se encontram registros históricos de como se deu a construção do processo de gestão e qual a participação dos diversos atores neste processo. Kushchu e Kuscu (2004) pontuam que as pesquisas em mGov muitas vezes se concentram em aplicações ou em questões de como os negócios móveis se relacionam com o eGov. A maioria dos pesquisadores tem olhado para a tecnologia móvel na visão de marketing, poucos como Kushchu e Yu (2004) e Zalesak (2003) têm olhado na perspectiva de negócios e sistema de informação. Pouca atenção tem sido dada ao MN de mobilidade, defendem Al-Debei, El-Haddadeh e Avison (2008). Esta situação indica a necessidade de examinar questões relacionadas ao mGov a partir das suas próprias perspectivas. Kushchu e Kuscu (2004) defendem que o mGov parece ter uma influência substancial na geração de estratégia complexa e ferramentas para eGov.

Apesar de quase uma década de projetos de governo móvel no Brasil e dos números da expansão dessa tecnologia em todas as camadas da população, esses dispositivos ainda não são um canal para a oferta em massa de serviços públicos. Em alguns países em desenvolvimento como o México e Moçambique, a conclusão é semelhante (LANZA; CUNHA, 2013).

Ao avançar no conhecimento sobre MN em projetos desta natureza, busca-se dar uma contribuição prática. Os resultados poderão ser usados por gestores públicos que têm sob sua responsabilidade a implementação de canais de prestação de serviço ao cidadão, por gestores de TI que coordenam os projetos de implementação técnica, por empresas de telecomunicações e serviços correlatos, parceiros no negócio. Também servem para outras tecnologias em grandes projetos corporativos governamentais (LANZA; CUNHA, 2011).

Ao buscar compreensão do campo mGov, acredita-se que aí reside outra importante contribuição teórica. Este estudo agrega-se ao atual esforço das áreas de estratégia, análise organizacional e sistemas de informação, por realizar e socializar pesquisa em mGov. Fortalece também a temática de MN em mGov e redes organizacionais em Ciências Sociais Aplicadas. Amplia o conhecimento no contexto de governo móvel, pois o tema ainda se encontra restrito e concentrado em congressos e seminários focados em gestão pública e TI.

1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do pressuposto que existe infraestrutura para receber serviços de mGov – número de telefones celulares no Brasil é 26% maior que a população – por que o governo não o faz, se há evidências da inexistência de MN para mGov utilizando SMS. Assim, visando averiguar a configuração de projetos mGov na prática, esta pesquisa alicerça-se na seguinte questão: **como dimensões ambientais, estruturais, de liderança, estratégicas e de sustentabilidade configuram-se em modelos de negócio de mGov?**

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste estudo é investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração.

Em um plano mais detalhado, têm-se como objetivos específicos:

1. **Descrever a trajetória** histórica dos projetos de mGov do governo Estadual do Paraná por ciclo de vida, destacando as transições entre os **cinco imperativos**: ambiente, estrutura, estratégia, liderança e sustentabilidade.
2. **Identificar as dimensões do Modelo de Negócios** de mGov presentes em cada caso pesquisado, considerando: atividades; parcerias; recursos; custos; relacionamentos; segmentos de clientes; proposições de valor; canais e receitas.
3. **Identificar as dimensões do Modelo de Negócios** mais presentes em cada fase do **Ciclo de Vida** dos casos.
4. **Associar os imperativos da Teoria da Configuração** com as **dimensões do Modelo de Negócios** em cada caso pesquisado.
5. **Destacar as configurações mais frequentes de Modelo de Negócios** nos casos estudados para a proposição de modelo de negócios genérico para mGov.

1.5 ESTUDO EXPLORATÓRIO PRELIMINAR

Para embasar a tese defendida como inédita, ou seja, que os governos não utilizam corporativamente o SMS para entrega de serviços aos cidadãos por falta de modelo de

negócios, foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, utilizando o método bibliométrico. Este estudo prévio teve por objetivo produzir indicadores bibliométricos que representassem a produção científica sobre os temas centrais tratados nesta pesquisa: *mobile government*, *business model* e *configuration theory*, publicada nos últimos dez anos (2004-2014). Os dados coletados receberam tratamento estatístico no *Microsoft Office Excel* e foram analisados para a interpretação dos resultados obtidos.

A fonte escolhida foi a *Proquest*, base de dados multidisciplinar, com uma coleção de conteúdo que engloba 90.000 fontes autorizadas, seis bilhões de páginas digitais e abrange seis séculos. Ela inclui a maior coleção do mundo de dissertações e teses; jornais regionais e nacionais globais; mais de 450.000 *ebooks*; e coleções das mais importantes revistas e periódicos acadêmicos do mundo (PROQUEST, 2014).

A primeira busca teve o objetivo de obter uma visão ampla sobre os três temas separadamente. Como os termos pesquisados são compostos, eles foram inseridos entre aspas para limitar os resultados da busca. Os critérios de busca foram: 1) A opção de busca foi restringida por texto completo e somente aqueles revisados por especialistas; 2) Tipo de fonte: dissertações e teses; documentos de trabalho; livros; periódicos acadêmicos; periódicos comerciais; anais e trabalhos de conferência; publicações governamentais e oficiais; relatórios; 3) Tipo de documento: artigo; artigo de conferência; capítulo de livro; cartas ao editor; conferência; discurso/palestra; dissertação/tese; documento de referência; documento de trabalho; documento oficial e do governo; ensaio, estudo de caso; livro; plano de negócios; relatório de mercado; relatório técnico; 4) Os termos foram pesquisados no idioma inglês, e para evitar que algum documento ficasse fora, a pesquisa foi feita contemplando as publicações em fontes dos 113 idiomas constantes na base; 5) O último critério da busca foi que se encontrassem as palavras-chave indicadas em qualquer lugar do documento. A seguir os resultados desta pesquisa, por tema.

Com o termo *mobile government*, foram encontrados 31 documentos. O termo *business model* teve o retorno de 7.055 documentos. E, ao delimitar a busca para os documentos inseridos apenas na área de Gestão Estratégica, que interessava nesta pesquisa, o número de documentos caiu para 461. Com o termo *configuration theory*, obteve-se um retorno de 74 artigos. No entanto, se utilizado o termo no plural, o retorno da busca cai para apenas um artigo. Trata-se de uma publicação de 2009, no *Journal of Small Business Management*, que aborda o desempenho financeiro de pequenas empresas e que, portanto, não interessava à essa pesquisa.

O que chamou a atenção foi o número expressivo do termo *business model* encontrado

nesta pesquisa. E é sobre ele que serão feitas algumas reflexões. Nesta busca ampla, foi possível observar que a maioria dos artigos é extraída de periódicos acadêmicos. Para o termo *business model*, por exemplo, dos 7.055 artigos, foram 6.623. Este resultado, em relação aos outros termos pesquisados, revela que *business model* é bastante popular. Porém, o mais revelador é que o termo é muito mais pesquisado academicamente do que se esperava, considerando que este termo pertence mais ao mercado do que à academia. E tem sido utilizado mais na perspectiva de negócios, expressando a lógica de como uma empresa “ganha dinheiro” (OSTERWALDER, 2004). Assim, não foi de se estranhar que a segunda fonte foi originada de periódicos comerciais (241), porém num número bem aquém dos periódicos acadêmicos.

Outro dado que chama a atenção é em quais periódicos os artigos estão sendo publicados. A maioria foi publicada no *Journal of Business Ethics* (190); em segundo lugar, no *Strategy & Leadership* (116); e somente em quinto lugar, no *Research Technology Management* (98), periódico que tem relação com a pesquisa efetuada. Importante observar também que *business model* está sendo atrelado aos assuntos inovação (545), comércio eletrônico (420) e gestão estratégica (461).

A maioria dos artigos pertence ao tipo de estudo teórico, totalizando 5.146. Do total dos artigos pesquisados, 1.560 foram realizados nos Estados Unidos, contra 108 na América Latina. Somente 260 do total geral estão relacionados à gestão da informação e comunicação. E também somente 132 à política social e 113 ao setor público. O idioma inglês foi predominante em 7.000 artigos. Foram encontrados apenas 20 artigos em português. A razão pode ser porque esta base só muito recentemente começou a se interessar por periódicos em outros idiomas, que não o inglês.

A segunda busca teve o propósito de obter uma visão mais acadêmica sobre os três temas separadamente. Os termos para as buscas continuaram sendo inseridos entre aspas e a opção de busca continuou a ser restringida por texto completo, revisado por especialistas. A busca também continuou a ser feita para todos os idiomas constantes na base. Manteve-se o critério de que se encontrassem as palavras-chave indicadas em qualquer lugar do documento.

A partir desta busca, os tipos de fonte foram restringidos somente para: dissertações e teses; livros; periódicos acadêmicos; anais e trabalhos de conferência; publicações governamentais e oficiais. E os tipos de documento para somente: artigo; artigo de conferência; capítulo do livro; conferência; dissertação/tese; documento oficial e do governo; ensaio, estudo de caso e livro. É importante frisar e justificar a inclusão de *documento oficial e do governo*, tanto no tipo de fonte como no tipo de documento, pois o tema *mobile*

government, por ser ainda novo no Brasil e no mundo, encontra-se muito restrito aos eventos internos e específicos de governo. Portanto, este tema ainda é escasso nos periódicos acadêmicos, especialmente quando combinados com outros termos (por exemplo, *business model*). A Tabela 1 mostra o número de publicações encontrado em cada um dos temas e suas combinações, com base na segunda busca realizada, apenas com trabalhos acadêmicos traz um cruzamento entre esses termos realizado na terceira busca.

Tabela 1 – Número de artigos da *Proquest* com os termos centrais desta pesquisa

	mobile government	business model	configuration theory
mobile government	31	0	0
business model	0	6.623 (461)*	7
configuration theory	0	0	74

Fonte: Dados bibliométricos da pesquisa

* só da área Gestão Estratégia

Para o termo *mobile government*, o resultado foi de 31 artigos. A maioria foi publicada nos periódicos *E-Service Journal* e *International Journal of Business and Social Science*. Este termo encontrado em 14 artigos na área de Governo Eletrônico, o que indica o nosso caminho como adequado. Aqui também o idioma inglês foi predominante; no entanto, houve uma publicação em português. O artigo mais antigo, *Towards Ubiquitous Government: The Case of Finland*, foi publicado em 2005, classificado também em setor público – indicativo que esta pesquisa, que cobre um período de dez anos, realmente abarca as publicações relevantes da área. O artigo mais recente (2014), *The Architecture of 3D Administration*, publicado no Canadá, já aparece classificado como Governo Eletrônico e Administração Pública. Trata-se também de um experimento com tratamento teórico.

Para o termo *business model*, foram encontrados 6.623 artigos. E restringindo esta busca apenas para a área de Gestão Estratégica, o retorno foi de 461 artigos – este resultado precisa ser melhor analisado para saber porque este número cai tão significativamente quando o foco se volta para essa área.

Para o termo *configuration theory*, o resultado quase não se alterou, ou seja, foram encontrados 73 artigos, se excluído o de desempenho financeiro..

A terceira busca teve o mesmo propósito de se obter uma visão mais acadêmica, agora combinando os três temas. Os termos *mobile government* e *business model*, pesquisados juntos com os critérios descritos acima e entre aspas, resultaram em nenhum artigo.

Para *mobile government* e *configuration theory* - os dois termos combinados - também não foi localizado nenhum artigo nessa base.

Os termos *business model* e *configuration theory* resultaram em sete documentos, todos eles publicados em periódicos acadêmicos.

E, finalmente, quando os três termos foram pesquisados juntos, *business model*, *configuration theory* e *mobile government*, como era de se esperar em função do resultado da busca anterior, nenhum artigo foi encontrado.

Uma análise mais detalhada dos 560 artigos encontrados nas buscas em trabalhos científicos (31 de Governo Móvel, 461 de Modelos de Negócio, 74 de Teoria da Configuração, 7 combinando Modelo de Negócios e Teoria da Configuração) poderia revelar alguns *insights* importantes.

Como resultado mais importante deste estudo preliminar, observa-se que, no período dos últimos dez anos, não foi encontrada nenhuma publicação científica, pelo menos nas bases de dados da *Proquest*, tratando conjuntamente os temas centrais desta pesquisa: Governo Móvel, Modelo de Negócios e Teoria da Configuração. No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica utilizada para dar conta do escopo proposto partiu da premissa de que a complexidade do ambiente organizacional de governo requer que cada uma das suas características seja estudada e entendida dentro de um *continuum*, onde cada questão deve ser analisada de forma única no seu contexto e onde as variáveis ambientais e a realidade organizacional sejam consideradas. Um mesmo problema pode ser visto e ter soluções diferentes, uma vez que o tomador de decisão tem várias lentes que captam uma parte da realidade (ALLISON, 1969). Nessa perspectiva, a busca da racionalidade multidimensional baseada no principal fundamento da Teoria da Configuração (TC), em que a estrutura das organizações é determinada por contextos situacionais específicos, aponta como um suporte adequado para o processo de construção de Modelo de Negócios (MN) em mGov. O processo formal pode ser construído de forma individual, coletiva ou política e pode ser dirigido em um contexto próprio, por lideranças, cultura organizacional ou pelo ambiente externo, resultando em modelos ou perspectivas (MINTZBERG, 1990b). E, nessa trama, alguns arranjos acabam por sobressair e, com algumas combinações, poderão sugerir algumas concepções de MN para mGov que sirvam para as três esferas de governo, municipal, estadual e federal.

Para melhor compreensão dos temas que serviram como suporte teórico a esta pesquisa, é importante contextualizar os temas e apresentá-los nesta ordem: Governo Eletrônico, Governo Móvel, Modelos de Negócios e Teoria da Configuração.

2.1 GOVERNO ELETRÔNICO

Para melhor contextualizar o tema Governo Eletrônico, serão apresentados previamente os temas Administração Pública e Reforma do Estado. A Reforma do Estado é um processo histórico cuja dimensão é proporcional à da sua crise. Iniciou-se nos anos 70, explodiu nos anos 80, levou ao ressurgimento do liberalismo e a uma crítica profunda das formas de intervenção ou de regulação do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Desde a década de 70, o capitalismo vem mudando sua forma de organização e seu padrão de desenvolvimento. Do Estado-Nação, que assumia a regulação do mercado e da produção, financiando o desenvolvimento econômico e as políticas sociais, observa-se um contínuo enfraquecimento da capacidade de regulação dos estados nacionais sobre as relações

com a sociedade e com o mercado. A crise do Estado, aguçada pela crise econômica mundial, tornou transparente a crise fiscal e abalou fortemente os conceitos de administração pública, exigindo diversas reestruturações, principalmente quanto ao gasto com pessoal e a necessidade do aumento de eficiência e eficácia governamental (FERRAREZI, 1997).

Nos anos 80, além da crise econômica e das transformações sociais, políticas e institucionais, a administração pública reagia lenta e insatisfatoriamente, pois possuía as características do modelo brasileiro de desenvolvimento e administração. A crença de que o governo deveria conduzir, orientar, disciplinar e impregnar seus valores no processo de mudança social acabou por enraizar a administração pública brasileira de quatro fascínios: pela eficiência econômica setorial, pela uniformidade e pelo controle do ambiente, pela grande escala e pela modernidade (CASTOR; FRANÇA, 1987). A visão tradicional do desenvolvimento, alicerçado principalmente pelo crescimento rápido e sustentado do produto nacional, padece de serialismo, etnocentrismo e dualismo preconceituosos¹. Esta visão ignorava os vários limites da biosfera, do poder e recursos do governo, a capacidade gerencial e os limites à intrusão na esfera do cidadão, defendem os mesmos autores.

Castor e França (1987) apontam as características da administração pública brasileira, identificando as disfunções e a fragmentação do aparato administrativo, quando da multiplicação de agências governamentais, da impossibilidade do exercício de controle e supervisão ministerial, das dificuldades do cumprimento de funções essenciais de coordenação governamental, da falência da política de pessoal, por força da proliferação de regimes jurídicos e salários diferenciados.

Nos anos 1990, este tema tornou-se bastante amplo e complexo, por envolver aspectos políticos, econômicos e administrativos. Logo, se tornaria um Estado agindo em parceria com a sociedade e de acordo com os seus anseios, sendo menos voltado à proteção e mais à promoção da capacidade de competição (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Nesta mesma temática, Ferrarezi (1997) aponta que, em um país com tão forte iniquidade e desigualdade social, é impossível esperar que a reforma do aparelho de Estado se conclua para, somente então, implementar ações destinadas a equacionar problemas, como, por exemplo, levar serviços a todos os cidadãos. A gravidade dos problemas sociais brasileiros exige mobilização de recursos potencialmente existentes na sociedade, tornando imprescindível contar com a participação de outros atores, quer sejam sociais e políticos, quer

¹ Estes conceitos se referem ao fato de ignorar uma série de limites como do poder e recursos do governo, da capacidade gerencial e à intrusão na esfera do cidadão.

empresariais, em ações integradas e inovadoras, capazes de promover o desenvolvimento social, tornando possível multiplicar seus efeitos e a probabilidade de sucesso (FERRAREZI, 1997).

A Reforma do Estado ganhou força com o uso intensivo de TIC na implementação de políticas públicas, na gestão pública, na prestação de serviços ao cidadão e na ampliação das práticas democráticas e na relação entre o Estado e o cidadão (CUNHA; MIRANDA, 2008). Atrelado aos movimentos da Reforma Administrativa, surge o conceito do governo eletrônico - o uso amplo da TIC pelos governos. De acordo com Cunha e Miranda (2008), os objetivos das ações de governo eletrônico dos anos 90 eram, no escopo da Reforma Administrativa, o aumento da eficiência e da transparência administrativa. Conforme os autores citados, logo no início do século XXI, percebeu-se o potencial das tecnologias como catalisadoras e habilitadoras de governança e da promoção de práticas democráticas, assim como facilitadoras do relacionamento mais eficiente entre governo e cidadão.

Portanto, com a necessidade de um Estado mais flexível, capaz de adaptar-se às mudanças externas, tentam-se introduzir neste cenário a lógica da produtividade e os modelos gerenciais do setor privado na administração pública, iniciando-se com a diminuição do tamanho do Estado e o repasse de algumas funções à iniciativa privada (FERRAREZI, 1997). Assim, na tentativa de resolução dos problemas e da superação das novas exigências sociais, surgem novos atores na arena pública: a iniciativa privada e o terceiro setor, os quais são reforçados e legitimados pela sociedade (FERRAREZI, 1997). A noção de Estado onipresente e onipotente, segmentando as relações sociais entre públicas e privadas, só encontra sentido em sociedades autoritárias. Assim, independentemente da eficiência e eficácia da ação estatal, o crescimento e proliferação das organizações da sociedade civil são uma resposta às necessidades e não somente ao padrão de atuação do Estado (FERRAREZI, 1997).

Ainda segundo Ferrarezi (1997), é preciso que o serviço público se torne permeável à convivência com outros atores sociais que assumem, crescentemente, papel de formulador, implementador e, em alguns casos, até financiador das políticas. Isso significa que o núcleo estratégico do Estado deve preparar-se para mudar suas funções, fortalecendo a capacidade estatal de elaborar e avaliar políticas com maior grau de integração entre seus diversos aspectos - políticos, sociais, econômicos - possibilitando maior sustentabilidade aos projetos.

Além disso, o Estado deve estabelecer relações de parceria com outras organizações que sejam adequadas às suas especificidades. Para tanto, a administração pública deveria desenvolver habilidades específicas, tais como a articulação e negociação entre agentes públicos e outros atores na elaboração e gestão; implementação de gerência interinstitucional

e interorganizacional, com destaque para a formação de redes (FERRAREZI, 1997).

A possibilidade de o Estado vir a incentivar a mobilização de energias existentes no tecido social, fora da burocracia estatal e presentes principalmente na chamada comunidade organizada, pode complementar a prestação de serviços públicos e subsidiar a ação governamental. Este novo arranjo é plenamente viável, desde que o governo se instrumentalize adequadamente para utilizá-lo, criando mecanismos de interfaces e de interlocução com a comunidade organizada (CASTOR; FRANÇA, 1987). Assim, parece que o uso da TIC pode ser um instrumento capaz de consolidar as ações fragmentadas e isoladas das políticas governamentais.

Ferrarezi (1997) defende que o Estado deve lançar as bases estratégicas do desenvolvimento social que permitam estabelecer o diálogo permanente com a esfera privada e pública não estatal. Mas ainda hoje o modelo burocrático da administração pública mostra-se incompatível com as atuais exigências da gestão social e é alterado constantemente em função de alterações das variáveis políticas e financeiras, caracterizando imprevisibilidade nos projetos que envolvam o governo.

O contexto de alta complexidade e turbulência requer da administração pública flexibilidade capaz de readaptar, constantemente, o planejamento e a gestão às condições existentes, sem perder, contudo, a qualidade, a eficácia e eficiência de suas ações. A dificuldade de promover tal transformação constitui grande desafio da administração pública, face à notória rigidez burocrática da qual se reveste (FERRAREZI, 1997).

De acordo com Cunha e Miranda (2013), os objetivos das ações de eGov dos anos 90 eram, no escopo da Reforma Administrativa, o aumento da eficiência e da transparência administrativa. Conforme os autores citados, logo no início do século XXI, percebeu-se o potencial das tecnologias como catalisadoras e habilitadoras de governança e da promoção de práticas democráticas, assim como facilitadoras do relacionamento mais eficiente entre governo e cidadão. A partir de meados da década de 90, governos brasileiros começaram a desenvolver sua presença na web. Foi em 1999 que se começou a utilizar, no Brasil, o termo governo eletrônico, inicialmente no Governo Federal e imediatamente foi sendo utilizado pelos governos estaduais.

Fang (2002) define eGov como a maneira pela qual os governos usam as novas tecnologias de informação e comunicação, particularmente as aplicações baseadas na internet, visando prover aos cidadãos e às empresas um acesso mais adequado às informações e serviços governamentais, melhorar a qualidade dos serviços e prover melhores oportunidades à participação nas instituições democráticas e seus processos. O conceito de e-serviços

públicos está relacionado ao acesso e à entrega de serviços de governo ao cidadão, às empresas e às organizações que interagem com o governo. É a prestação do serviço público por meio de canais digitais de acesso e entrega de soluções eletrônicas, como portais de serviços em *sites* de governo (CUNHA, *et al.*, 2007).

Para Riecken e Lanza (2007), o conceito de eGov adotado por vários governos, por exemplo o governo do estado do Paraná, não difere do conceito de governo; mudam apenas as maneiras e os meios de relacionar-se com o cidadão. Isso se torna importante para que as tecnologias não criem expectativas exaltadas de seus resultados, mas sim que se constituam em um processo natural de estender o modo de operar as informações e serviços governamentais, dados os novos meios de comunicação disponíveis, colocados em um contexto econômico, sociocultural e, mais recentemente, ambiental, de recursos sempre escassos para necessidades crescentes. O eGov, sendo, segundo Garcia *et al.* (2003), uma nova forma de pensar a participação popular na gestão pública e um regime democrático, emergente e divergente das previsões feitas sobre a democracia, pode ser desenhado para permitir a ampliação do exercício da cidadania e a construção de um novo espaço de participação do cidadão.

Um estudo sobre eGov efetuado em 2001 pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classificou as iniciativas dos Estados da Federação e elegeu os *sites* dos Estados de Minas Gerais, Paraná, Bahia, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e São Paulo como as iniciativas mais complexas (FERNANDES; AFONSO, 2001). Em 2002, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) também promoveu um estudo comparativo entre os *sites* governamentais, mostrando a presença consolidada dos Estados na internet. Na esfera federal, a entrega da declaração de imposto de renda pela internet e o projeto da urna eletrônica, aplicações tidas como referência internacional, também foram iniciados nos anos 90 (CHAHIN *et al.*, 2004).

O uso da TI para a governança, definido pela UNESCO (2004), abarca conceitos mais amplos, como o uso da tecnologia apoiando exercício de autoridade política, econômica e administrativa; a articulação dos cidadãos em defesa aos seus interesses; direitos e obrigações. Assim, o eGov pode ser a oportunidade de impulsionar as instituições públicas com mais qualidade e melhor custo-benefício nos serviços públicos e modernizar os canais de comunicação entre cidadãos e governo com novos mecanismos (RIECKEN; LANZA, 2007). O eGov tem a capacidade de criar vantagem competitiva, aliando elementos como informação, conhecimento e capacidade de inovação, prover instrumentos coletivos de controle e participação política e de criar condições para que o uso dos recursos de tecnologia

contribua para o desenvolvimento do país (SANTOS, 2009).

Verifica-se, desse modo, que, na operacionalização do eGov, como instrumento para potencializar as ações de governo, utilizam-se não um, mas vários canais de comunicação, nos quais os meios eletrônicos somam-se aos meios tradicionais, com novas formas de interação entre governo e cidadão. Esse uso da tecnologia para prestar serviço ao cidadão torna-se uma realidade presente no cotidiano e altera a forma de atuação do governo, refletindo na forma de prover os serviços, exercer a democracia e administrar o bem público (LANZA, 2015).

Para os novos modelos de gestão pública, a adoção de programas de eGov tornou-se importante para a implementação de mecanismos de governança no setor público. As redes de governança incorporam a confluência de quatro tendências que estão alterando a forma de atuação da gestão pública: 1) condução de temas de governo por atores da iniciativa privada e da sociedade civil organizada com a burocracia do Estado; 2) estruturação de arranjos de vários órgãos estatais das três esferas de governo, para prestarem serviços e conduzirem políticas; 3) os avanços tecnológicos na redução de custos de transação e criação de novas alternativas de interação, parcerias e colaboração em tempo real com diferentes organizações; 4) as crescentes demandas dos cidadãos por controle de suas próprias vidas e por maiores opções de serviços públicos, o que exige maior investimento em infraestrutura tecnológica, prestados por atores públicos ou privados (PROCOPIUCK, 2007).

Assim, as decisões importantes de uma localidade são tomadas por um conjunto de atores sociais, representados não apenas pelo governo (DANIEL, 1996). Envolve, portanto, um conjunto complexo de organizações públicas, privadas e não governamentais. A autonomia política passa a adquirir maior relevância e, na medida em que o governo local passa a ter um conceito mais claro, deve ser tratada de forma independente e deve ser estudada com conceitos e teorias associadas à democracia, à descentralização, ao federalismo, e relações intergovernamentais (BLUMM; SOUZA, 1998).

O Informe *La Democracia en América Latina* (PNUD, 2004) mostrou que a América Latina caracteriza-se por uma convergência de instituições democráticas eleitorais sofisticadas, porém com condições socioeconômicas precárias, em um cenário de grande desigualdade. Isso indica a necessidade de avançar de uma democracia eleitoral para uma cidadania integral, envolvendo a cidadania política (eleitoral), a cidadania civil e a cidadania social. A cidadania política abarca o direito de participar do exercício do poder político como representante ou representado no corpo político. A cidadania civil envolve os direitos essenciais para a liberdade individual. E a cidadania social envolve desde o mínimo bem-estar social ao *status* de uma pessoa civilizada, conforme os padrões dominantes da sociedade

(PNUD, 2004).

O uso dos meios eletrônicos está intrinsecamente ligado à comunicação, em via dupla, entre o cidadão e o Estado, inserindo os poderes Legislativo, Executivo ou Judiciário, além das empresas e organizações não governamentais. A democracia associativa, defende Ferrarezi (1997), traz uma nova noção de sociedade civil com o desenvolvimento de atividades por grupos empreendedores, que não demandam do Estado e realizam serviços e política com ou sem recursos públicos, com novas formas de organização e participação social.

Apesar de o principal foco dos serviços eletrônicos estar apontado para os *sites*, há muitos exemplos governamentais do uso de TI na prestação de serviços ao cidadão. Podem ser citados a instalação de centrais de atendimento integradas, como o *PoupaTempo*², em São Paulo, ou SAC³, na Bahia; o desenvolvimento de *sites* de prestação de serviços, em todos os Estados da Federação, Governo Federal, capitais e em grande parte dos grandes municípios do país; o uso de aparelhos móveis para a prestação de serviços ou informações, que trouxe ganhos de tempo e qualidade no atendimento ao cidadão (CUNHA *et al.*, 2007).

A disponibilização de serviços públicos pelo governo e a universalização do acesso do cidadão à internet são requisitos essenciais para o desenvolvimento do eGov. A exclusão digital indica ser um entrave substancial à ampliação do acesso às informações e serviços aos cidadãos, mesmo com a disponibilização de infraestruturas coletivas. No Brasil 5% dos usuários de internet utilizam centros públicos de acesso gratuito à internet, como bibliotecas e telecentros na área urbana. Este número sobe para 24% quando se trata dos cidadãos que residem na área rural. Em termos absolutos, no Brasil somente a metade do total das residências está conectada à internet (CGI, 2014). E apesar de inúmeros projetos e esforços para levar internet a todos, cerca de dois terços da população global de 4,9 bilhões de pessoas, não estão conectados (ZUCKERBERG, 2016).

A visão estratégica sobre a prestação de serviços ao cidadão parte do foco do cidadão (ou deveria partir do foco do cidadão) por diversos meios de acesso, adequando informações e linguagem de cada mídia. Os variados canais de atendimento devem ser integrados numa visão ampla de governo, disponível 24 horas por dia durante os sete dias da semana. Para que o eGov ganhe mais integração entre os diversos atores, estudos mostram que sua

² Postos de atendimento de serviços públicos centralizados, criado em São Paulo em 1996.

³ Serviço de Atendimento ao Cidadão, postos de atendimento de serviços públicos criado na Bahia em 1995.

institucionalização pode potencializar esta integração. Por exemplo, o estudo de Laia *et al.* (2011) aponta que, se não for instalado um processo de institucionalização das políticas de eGov, as ações de eGov na promoção de transparência e participação popular nas decisões da administração pública tendem a repetir a baixa efetividade. Em alguns estados da Federação, não há identificação coordenada ou priorização de aplicações. O foco de preocupação é aparentemente circunscrito à forma que as organizações devem tomar e não qual o papel que estas organizações devem executar (LAIA *et al.*, 2011).

Apesar da importância e do reconhecimento das aplicações de eGov desenvolvidas no país, existem críticas a respeito da redução da velocidade com que tais iniciativas têm-se expandido. Segundo o relatório *United Nations e-Government Survey*, uma pesquisa sobre a situação mundial no setor de eGov, o Brasil ocupa a posição 57 no *ranking* mundial (UNPAN, 2014). Em 2001 e 2010, esse mesmo relatório apresentava o Brasil respectivamente na 18ª e 57ª posição (UNPAN, 2001; 2014), acumulando, portanto, uma perda de 39 posições em 13 anos. Entre as razões apresentadas para essa queda, está justamente a não ampliação das ações do Governo Federal relativas aos serviços *online* para os cidadãos.

A prestação eletrônica do serviço deve incorporar múltiplos canais de atendimento à escolha do cidadão e atentar para que esta ampliação auxilie na universalização e na democratização do acesso da população aos serviços essenciais. Para tanto, o uso intensivo de TI é imprescindível, tanto quanto fundamental, para que o processo de produção de serviços seja simplificado e integrado (CUNHA *et al.*, 2007). O desenvolvimento da tecnologia de comunicação sem fio e de mobilidade possibilita que serviços de eGov sejam entregues por meio de aparelhos móveis. No entanto é preciso olhar de forma atenta ao percentual de cidadãos conectados à internet, números que foram apresentados na sessão anterior, ou seja, somente a metade da população brasileira tem acesso à internet e casa. Ao mesmo tempo, e de forma também atenta, é preciso observar o número de telefones móveis nas mãos (e nos bolsos) desses mesmos cidadãos. Esses números serão apresentados mais adiante.

Nesta seção foram apresentados a importância e o papel da tecnologia na reconfiguração do papel do Estado brasileiro nas últimas décadas, na qual a Reforma Estatal abriu caminho para a prática da boa governança e o governo eletrônico (eGov) teve um papel predominante, com a participação de uma ampla rede de atores, especialmente com o uso da internet. O mGov, apresentado na próxima seção, é uma das diversas formas adotadas para a prestação eletrônica de serviço governamental.

2.2 GOVERNO MÓVEL

O mGov pode ser entendido, segundo Cunha, Anneberg e Agune (2007), de três formas: i) refere-se à oportunidade que os governos têm de usar dispositivos móveis, como canais de entrega de serviços e informações ao cidadão; ii) à utilização desses aparelhos por agentes públicos nas ações em campo; e iii) à montagem de unidades móveis de atendimento para prestação dos serviços eletrônicos à população que vive em lugares sem acesso aos serviços públicos.

Kushchu e Kuscü (2004) defendem que o mGov está sendo construído sobre os esforços de eGov e há basicamente duas questões importantes relacionadas a esta transição: i) mGov é inevitável, as principais forças que influenciam a sua adoção são os avanços tecnológicos nas áreas de rede sem fio e internet; ii) mGov será construído sobre o eGov – há serviços no eGov que são os mesmos nas plataformas móveis, portanto não terão custos adicionais.

Para Cunha e Miranda (2013), é importante compreender que os esforços governamentais para uso dos meios digitais podem ser inócuos, se não for considerado o enorme desafio que representa o contingente de cidadãos brasileiros que está alijado de um acesso à internet e até mesmo às habilidades de seu uso. No entanto, o valor real dos esforços de mGov vem à tona com esses serviços e aplicações, que só são possíveis utilizando-se a infraestrutura sem fio e móvel. Os mesmos autores também defendem que existem várias aplicações mGov e MN nas áreas de justiça, educação, transportes, saúde e defesa civil.

No Brasil ainda há poucas iniciativas, como o projeto SMS, no Município de São Paulo – mensagens SMS para alertar pacientes sobre consultas agendadas no Hospital InCor. Algumas outras iniciativas conseguiram avançar e foram implementadas, como o serviço Aviso de Oportunidades de Emprego do Governo do Estado do Paraná (LANZA; CUNHA, 2013). A Prefeitura de Porto Alegre, no Rio Grande Sul, foi premiada na categoria inovação tecnológica com o projeto Porto Alegre Móvel, aplicação para acessar diversos serviços de governo por meio de dispositivos móveis. Percebe-se que somente uma pequena parte desses projetos está documentada no governo e um número menor ainda está relatado em estudos acadêmicos, pois ao fazer uma pesquisa como esta é preciso antes coletar dados fragmentados em diferentes fontes para compor o histórico dos projetos.

Alguns governos reconhecem a tecnologia dos dispositivos móveis. Por exemplo, em Singapura, o programa mGov faz parte do plano do governo central, lançado em junho de

2011, com o objetivo de aumentar o alcance e a diversidade de serviços prestados pelo governo. Desde aquela época, a densidade da telefonia celular ultrapassou os 140% naquele país. Atualmente, são mais de 300 serviços de telefonia móvel prestados pelo governo (eles podem ser acessados em www.ecitizen.gov.sg), entre os quais se incluem os alertas de SMS para impostos, renovação de passaporte e ocorrência de crimes. Como reconhecimento da crescente importância e amplo uso de SMS para entrega de serviços, no governo de Singapura faz-se testes semestrais de desempenho, para verificar o tempo de resposta do SMS (SINGAPURA, 2014). Na Nigéria, a plataforma Ushahidi desenvolvida em código aberto mapeia surtos de violência em tempo real. Este aplicativo é usado por cidadãos com o objetivo de monitorar o processo e reportar incidentes de fraude eleitoral (USHAHIDI, 2015). Esta solução com uso de SMS também foi utilizada por cidadãos no Quênia, na eleição presidencial em 27 de dezembro 2007, para denunciar fraude eleitoral, inclusive a própria localização desses eventos. Como consequência, credita-se ao Ushahidi o fato de que a eleição geral queniana de 2013 ter sido uma das mais pacíficas da história recente do país (USHAHIDI, 2015).

Apesar de algumas aplicações serem utilizadas com sucesso pelos governos, Kushchu e Kuscu (2004) defendiam que há vários desafios para se adaptar à era da revolução mGov: i) o desenvolvimento de redes sem fio e móveis e infraestruturas conexas; ii) a penetração da telefonia móvel e aumento da acessibilidade; iii) a tarefa extremamente difícil de proteger a privacidade e fornecer segurança para os dados e interações; e iv) a regulamentação e desenvolvimento de aspectos legais dos aplicativos móveis e o uso dos serviços. Atualmente, muitos destes desafios foram superados, especialmente os dois primeiros - desenvolvimento e o acesso à telefonia móvel, sem os quais tornariam o mGov uma estratégia ainda mais complexa (ZALESAK, 2003). O quarto desafio apontado ainda necessita ser discutido e formalizado, especialmente a regulamentação do uso do SMS no Brasil.

Considerando a necessidade de aprofundar o assunto mGov, tornou-se fundamental analisar as razões pelas quais se entende ele ser uma oportunidade no contexto brasileiro. São elas: i) quanto mais o cidadão perceber valor nas inovações tecnológicas presentes nos serviços privados, como bancos e varejo, mais ele exigirá o mesmo nos serviços públicos, com informações mais precisas e rápidas (KUSHCHU; YU, 2004); e ii) como complemento aos esforços de eGov, pois o mGov não substitui o eGov tradicional, mas o complementa, ao possibilitar que o cidadão tenha acesso às aplicações a partir de uma nova plataforma no caso de não dispor de acesso à internet (DINIZ; GREGÓRIO, 2007). Além disso, pretende-se nesta pesquisa demonstrar a magnitude dos volumes envolvidos no uso do celular.

Em fevereiro de 2016, eram 258.062.777 dispositivos habilitados no Brasil (TELECO, 2016) para uma população de 201.032.714 (IBGE, 2013), correspondendo a uma densidade de 125,62%, ou seja, 126 dispositivos para cada 100 brasileiros. A Tabela 2 mostra a evolução da telefonia móvel no Brasil nos últimos cinco anos, com percentual e densidade de crescimento.

Tabela 2 – Números de aparelhos celulares no Brasil

	Abril 2011	Fevereiro 2015	Dezembro 2016	Janeiro 2016	Fevereiro 2016
Total de celulares	173.959.368	282.577.241	257.814.274	257.248.050	258.062.777
Pré-pago	82,55%	75,66%	71,58%	71,45%	71,46%
Densidade	90,55	138,7	125,67	125,31	125,62
Crescimento mês	4.205.459	856.840	-11.796.991	-566.224	814.727
Percentual mês	2,5%	0,3%	-4,38%	-0,22%	0,32%
Crescimento em 1 ano	23.317.965	1.327.273	-23.435.694	-566.224	248.503
Percentual ano	15,48%	0,5%	-8,3%	-0,2%	0,1%

Fonte: TELECO, 2016

O CGI (2014) mostrou que o segundo maior uso do telefone celular no Brasil é para receber e ou enviar SMS, serviço que corresponde a 66% do uso do dispositivo, enquanto que 99% dos usuários de celular o utilizam para efetuar e receber chamadas, enquanto 55% usam para tirar fotos, 54% para ouvir músicas, 36% para jogar e 33% para assistir a vídeos. O mesmo estudo registrou também que o telefone celular tem altas taxas de adoção e apresenta maior dificuldade de discriminação a partir das variáveis socioeconômicas. Estudo apresentado pelo jornal *The Economist* (2014), apresentou que a cada 10% de aumento de penetração de telefonia móvel em países em desenvolvimento, aumenta em 0,81% o crescimento econômico anual.

Esta situação não é diferente quando se observam os números globais de telefones celulares em 2015. Na ilustração 1 percebe-se que a densidade global de telefones celulares é de 96,8, ou seja, 96,8 telefones para cada 100 habitantes. Este mesmo estudo mostra que as assinaturas de banda larga móvel é de 47,2, enquanto que uso individual de internet é de 43,4 para cada 100 habitantes no mundo (ITU, 2015).

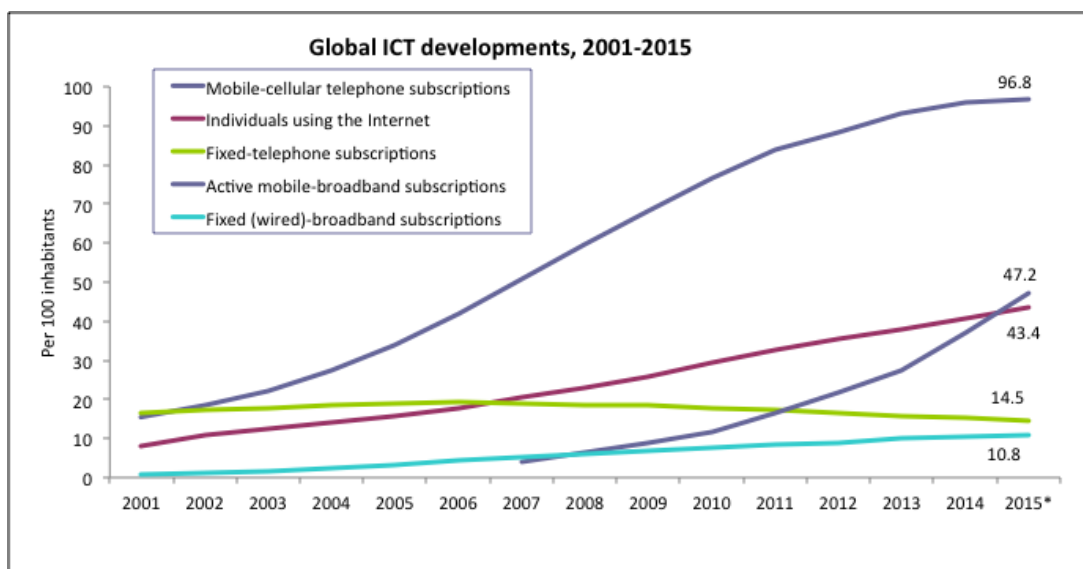


Ilustração 1 – Números globais de TICS 2001-2015

Fonte: ITU (2015)

Então, o volume de penetração de dispositivos móveis coloca uma grande pressão sobre as implementações de mGov. Os usuários vão exigir que os serviços do governo apropriados às tecnologias móveis estejam acessíveis e sejam entregues em qualquer lugar e a qualquer hora. Isto fará com que as atividades governamentais móveis alcancem uma base maior de forma mais conveniente (KUSHCHU; KUSCU, 2004). Portanto, a oportunidade do mGov reside na natureza das muitas ações governamentais, que é móvel. A mobilidade passa a ser uma questão essencial na assistência, o que leva a uma mudança de paradigma – o Governo vai até onde o cidadão está, fazendo uso das principais características da internet: ubiquidade, interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade (DINIZ; CUNHA, 2009).

Diniz e Gregório (2007) também consideram que o mGov é uma plataforma essencial de comunicação entre o governo e o cidadão. Mas alertam que a integração da cadeia de valor do mGov pode ser ainda mais complexa, pela falta de clareza de seus atores. A cadeia de valor dos serviços móveis, compreende cinco grandes atores: governo, operadoras de telefonia móvel, empresas de TI, *brokers* e cidadão. (DINIZ; GREGÓRIO, 2007; LANZA; CUNHA, 2011).

O governo é o primeiro ator da cadeia, o qual deve tomar a dianteira na formatação dos serviços. O governo deve assumir o papel de contratador corporativo da tecnologia e também o de disseminador do mGov (LANZA, 2011). As operadoras de telefonia móvel abarcam as empresas que oferecem a infraestrutura e serviços de telefones celulares. As empresas de TI abarcam as instituições que desenvolvem os sistemas e as soluções que são usados pelo governo e pelos cidadãos. Os *brokers* são as empresas agregadoras de serviços

especializadas na integração de redes e *billing*⁴. E, finalmente, na outra ponta da cadeia, está o cidadão tomador do serviço. Esta cadeia, mostrada na ilustração 2, pode ser ainda assessorada por institutos de pesquisa e universidades, que podem complementá-la com modelos de previsão e análise de impacto (PEINEL; ROSE, 2008).

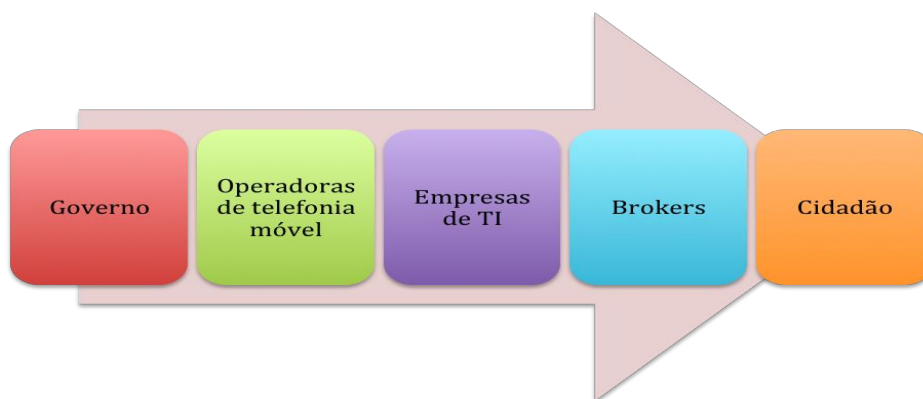


Ilustração 2 – Cadeia de Valor do Governo Móvel

Fonte: adaptada de DINIZ e GREGÓRIO (2007); LANZA e CUNHA (2011)

Diniz e Cunha (2009) defendem que as aplicações móveis governamentais em funcionamento no Brasil demonstram ser viável seu uso na administração pública. E que há vantagens para o governo utilizar o celular como canal de comunicação: os aparelhos são projetados para serem utilizados por um único usuário, o que pode facilitar a rápida identificação do cidadão, e são projetados para serem portados. Assim, as aplicações podem ser projetadas para prover informações instantâneas, na hora em que forem necessárias. Esses mesmos autores defendem ainda que, sendo inevitável a evolução dos serviços públicos móveis com a utilização do telefone celular, o governo precisa se adequar à demanda por eficiência e conveniência dos cidadãos, resultando assim mais justiça social (DINIZ; CUNHA, 2009). Akutsu e Pinho (2002) defendem que o uso desta tecnologia pode melhorar a eficiência do governo e também a gestão dos recursos que administra.

No Brasil, o uso do SMS ainda não tem uma regulamentação específica para uso governamental. Assim ainda há questionamentos, tais como: 1) quem paga a conta - o governo, as operadoras ou o cidadão? 2) por que o órgão regulador da telefonia não atua com medidas relativas à reserva de *shortcode*⁵ exclusivo para uso do governo? 3) e na aplicação de tarifas diferenciadas para a prestação de serviço nesses dispositivos? (LANZA; CUNHA,

⁴ Sistema de cobrança.

⁵ Código de 4 a 6 números para identificar a origem das mensagens enviadas por SMS.

2011).

Os números apresentados mostram que a maioria dos brasileiros ainda não acessa a internet (apenas 49% tem acesso) e que o número de telefones celulares habilitados no país ultrapassa 258 milhões de aparelhos (126 aparelhos para cada grupo de 100 pessoas) e podem servir de base para inferir que a utilização do mGov nos telefones celulares, dos dispositivos mais simples aos mais sofisticados (conhecidos como *smartphones*), pode ser a maneira mais eficiente do governo se comunicar com os seus cidadãos.

Na seção seguinte, é apresentado um exemplo de tecnologia de mGov que não precisa estar conectado à internet para seu uso, o serviço de mensagens curtas (SMS - do inglês *Short Message Service*), conhecido popularmente como torpedo. Neste serviço há custo de envio da mensagem. E dois exemplos de mídia social em que não há custo de envio da mensagem, porém que necessitam do acesso à internet para serem utilizados.

2.2.1 Serviço de mensagens curtas

O conceito de *Short Message Service* (SMS) foi desenvolvido pelo engenheiro finlandês Matti Makkonen (O'FARRELL *et al.*, 2008), em meados da década de 1980. Desde 2001, esta tecnologia está sendo explorada com êxito por empresas privadas de vários setores, no Brasil e no mundo (emissoras de televisão, bancos, seguradoras de móveis e automóveis). Como mostrado, vários pesquisadores defendem que as tecnologias móveis fornecem ao governo oportunidades significativas para alcançar uma maior otimização de custos, melhoria da comunicação e prestação de serviços ao cidadão e progresso na igualdade digital. Esta tecnologia (o SMS) não substitui, e nem pode substituir, a internet ou qualquer outra forma de relacionamento do governo, mas pode avançar na direção de complementar os serviços já oferecidos, de forma presencial ou eletrônica.

Há razoável concordância sobre as possibilidades de uso da tecnologia SMS para otimizar o processo de entrega de serviços conjugados com outras práticas de eGov, especialmente com as propostas tecnológicas. No entanto, o mGov requer mais do que viabilidade técnica para adoção corporativa no governo - requer fatores como habilidade para discutir questões ligadas às mudanças econômicas, sociais e, especialmente, às questões políticas atreladas à relação de poder. Muitos temas não abrangem a totalidade da agenda de preocupações governamentais a respeito do uso da TI expressa nas políticas governamentais brasileiras (CUNHA; MIRANDA, 2013).

Entre outros autores, Zalesak (2003) e Kushchu & Kuscu (2004), que pesquisaram sobre o uso de telefone celular para entrega de serviço de governo, levantaram que questões como privacidade e segurança são as preocupações mais importantes que os cidadãos têm sobre mGov. Por isso, o governo deve superar a desconfiança e garantir que a privacidade e as informações das pessoas sejam protegidas. A criptografia de mensagens SMS é relativamente segura, uma vez enviada é quase impossível ver ou modificar o conteúdo de uma mensagem (LUCHETTA, 2015). Mesmo assim, é necessário, na fase de planejamento do projeto de mGov, que questões como a privacidade e segurança sejam consideradas. O sucesso do mGov vai depender em grande parte da acessibilidade à tecnologia. Também fatores socioeconômicos como renda, nível de escolaridade, sexo, idade, deficiências, diferenças linguísticas e discrepâncias regionais afetarão a atitude dos cidadãos para o mGov (KUSHCHU; KUSCU, 2004).

Assim, o uso corporativo de SMS pode ser um canal permanente entre o governo e o cidadão, o qual pode ser utilizado para ampliar a oferta de novos serviços ou melhorar o processo dos já existentes, e também para facilitar o processo de descentralização. Novamente, Cunha e Miranda (2013) são enfáticos ao defender que a utilização dos sistemas eletrônicos governamentais de prestação de serviços passa pelo acesso do cidadão e pela sua habilidade de usá-los. Este é um dos motivos mais fortes para defender o uso do SMS na prestação de serviços governamentais, pois todos os telefones celulares possuem essa tecnologia abarcada e podem receber uma informação ou um serviço do governo, mesmo que o portador do dispositivo não tenha crédito em seu telefone celular (LANZA; CUNHA, 2013).

Embora existam muitas histórias de sucesso sobre a entrega de serviços de governo com o uso de SMS, ainda está longe de se ter serviços disponíveis na mesma proporção do incremento de telefones celulares. Isto demonstra ser um fator crítico, que impede os governos, nas três esferas, da entrega corporativa de serviços por meio do SMS (LANZA; CUNHA, 2013).

Sadeh previu há mais de 12 anos que o SMS se tornaria definitivamente o aplicativo da rede móvel (SADEH, 2002). Mesmo com a atualização de novas tecnologias e as novas mídias sociais nos aparelhos móveis a afirmação deste pesquisador ainda persiste como verdadeira, pois ainda há muitos casos do uso desta tecnologia em governo, apesar de não estar sendo utilizada de modo corporativo. Este contexto é ratificado pelas operadoras de telefonia móvel ao afirmarem que está longe o dia em que os brasileiros aposentarão o tradicional SMS (GAZETA, 2014).

A tecnologia SMS não é o único meio pelo qual os governos estão tentando se tornar mais interativos por meio do mGov. Um grupo de aplicações construído para internet com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos, as chamadas mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2014), continua com a popularização crescente em aparelhos móveis. Tema apresentado na próxima seção.

2.2.2 Mídias sociais

Segundo McClure (2010), as mídias sociais podem ter diferentes formatos e aplicações, como, por exemplo: *blogs* (publicações editoriais independentes), *Google Groups* (referências, redes sociais), *Wikipedia* (referência), *MySpace* (rede social), *Facebook* (rede social), *YouTube* (rede social e compartilhamento de vídeo), *Second Life* (realidade virtual), *Flickr* (rede social e compartilhamento de fotos), *Twitter* (rede social e *microblogging*).

Mergel e Bretschneider (2013) defendem que as aplicações de mídia social estão lentamente se difundindo em todos os níveis de governo e que as dinâmicas organizacionais subjacentes às decisões de adoção e uso seguem um processo semelhante ao de ondas anteriores de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Os autores sugerem que a difusão organizacional dessas novas TIC, inicialmente destinadas a uso individual, segue um processo de três estágios: i) as organizações governamentais experimentam informalmente a mídia social fora das políticas de uso da tecnologia aceitas; ii) reconhecem a necessidade de elaboração de normas e regulamentos; e iii) e só posteriormente formalizam suas estratégias e políticas de uso.

Ao estudar as mídias sociais para uso do governo, é essencial ter em mente que todas as plataformas podem ser utilizadas de forma assíncrona. No entanto, é preciso lembrar que o foco das plataformas sociais é voltado para a interatividade e compartilhamento, ao invés de entrega de serviço. As mídias sociais tendem a se consolidar cada vez mais como plataformas de comunicação e interatividade (BARBOSA; CASTRO, 2008).

Zavattaro e Sementelli (2014) defendem que as agências governamentais estão adotando ferramentas de mídia social, porém pesquisas acadêmicas indicam que potenciais promessas destinadas a aumentar o envolvimento do cidadão podem não estar sendo cumpridas. Segundo os autores, isto pode estar ocorrendo por diversos motivos, entre eles a forma como as ferramentas são construídas e como são incorporadas as características de acessibilidade, o desejo de participar e a possibilidade de permanecer anônimo no processo.

Cada um destes motivos tem implicações para a participação cidadã.

O *WhatsApp Messenger* é um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular. No entanto, está disponível apenas para troca de mensagens para os *smartphones* - dispositivos móveis como o *iPhone*, *BlackBerry*, *Android*, *Windows Phone* e *Nokia*. Para utilizar este tipo de aplicativo, não há custo na troca de mensagens, porém estes telefones celulares precisam estar conectados à internet (WHATSAPP, 2014).

Em junho de 2013, o jornal *Estadão* publicou que o *WhatsApp* tinha mais de 200 milhões de usuários no mundo e que doze bilhões de mensagens foram trocadas nos grupos criados no *WhatsApp* naquele ano. A característica comum que contribui para o crescimento desses programas é a gratuidade ou o baixo preço. O *WhatsApp* cobra US\$ 0,99 (noventa e nove centavos de dólar) dos usuários de *iPhone* pelo download do aplicativo e vai começar a exigir o mesmo valor para assinatura anual de usuários de *Android* (ESTADÃO, 2014).

Pesquisa preliminar indica que o governo usa pouco essa tecnologia para entregar serviço ao cidadão. A título de exemplo, a Secretaria de Fazenda do Governo do Estado da Bahia (SEFAZ BA) lançou em maio de 2014 uma ferramenta para facilitar o recebimento de denúncias de sonegação fiscal e reclamações, por meio do aplicativo *WhatsApp*. Neste serviço, o cidadão tem disponível um número de telefone celular, que recebe apenas mensagens de texto e não atende a ligações telefônicas. As informações e anexos recebidos pela SEFAZ BA são encaminhados ao setor responsável para a devida apuração. Assim, esta opção tecnológica pode ser também uma alternativa, além do SMS, para entrega de serviço de governo móvel, pela facilidade de acesso pelo cidadão e também pelo baixo custo (SEFAZ BA, 2014).

Em pesquisa também preliminar, há indicação que o *Facebook* é mais utilizado pelos governos do que o *WhatsApp*. O Facebook foi fundado em 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, estudantes da Universidade Harvard. Inicialmente, a adesão a este aplicativo era restrita aos estudantes da Universidade Harvard. Assim, como o *WhatsApp*, o uso do *Facebook* também é gratuito, necessitando apenas acesso à internet (FACEBOOK, 2015).

No Brasil, portais do Governo Federal, como do Ministério da Cultura, do Trabalho, da Secretaria de Direitos Humanos, já vêm explorando esses recursos para interagir com a sociedade. Na esfera estadual, os governos de Paraná, São Paulo, Paraíba e Minas Gerais também já exploram oficialmente esse uso. Por exemplo, o Governo do Paraná criou sua página oficial no *Facebook* em 2011, com o objetivo de oferecer serviços, informações e notícias sobre o Estado, receber sugestões e comentários (PARANÁ, 2014).

No entanto, só recentemente começaram a se preocupar em estabelecer normas para o uso de redes sociais na administração pública. O governo federal brasileiro somente em 2012 publicou uma portaria em que determina que os órgãos públicos devem estabelecer critérios e responsabilidades para o uso seguro dessas novas mídias, além de definir equipes para coordenar o seu uso.

O uso do *Facebook* em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, é menos recente. Por exemplo, os governos locais norte-americanos na área metropolitana de Phoenix começaram a criar páginas oficiais do governo do *Facebook* em 2009 como uma forma adicional de chegar aos cidadãos. Resultados parecem indicar que esse tipo de mídia social permite maior envolvimento do cidadão (PHOENIX, 2015).

Rocha e Pereira (2011) alertam que as redes sociais têm sido utilizadas pelo governo para a comunicação unidirecional, que não incorpora os princípios de sociabilidade da nova cultura tecnológica. Schmitt-Sands e Smith (2014) também alertam que a participação do cidadão é reduzida e o governo é lento em participação com esse tipo de mídia. O CGI (2014) mostrou que, a proporção de usuários que acessaram a internet por meio do telefone celular, 30% corresponde a acesso à mídia social.

Resumidamente, nesta seção foi apresentada uma visão geral do Governo Móvel, com destaque para os telefones celulares e a tecnologia SMS, que é o foco específico desta tese e o conceito utilizado para descrever mGov. Também foram citadas outras mídias utilizadas nesses dispositivos como o aplicativo *Whatsapp* e o *Facebook*, por terem sido sugeridas no Ensaio Teórico e por terem sido citadas espontaneamente durante a fase de coleta de dados desta tese.

A seguir, é apresentado o tema Modelo de Negócios, que será utilizado na análise das dimensões das organizações estudadas.

2.3 MODELO DE NEGÓCIOS

Para um conceito mais abrangente, Al-Debei, El-Haddadeh e Avison (2008) definem Modelo de Negócios (MN) como uma representação abstrata de uma organização (conceitual, textual e/ou gráfica) em que o núcleo arquitetônico, operacional e acordos financeiros são desenvolvidos para atingir as metas e objetivos estratégicos. Timmers (1998) define MN como uma arquitetura de produtos, serviços e fluxos de informação, abarcando: i) descrição dos atores de negócios e seus papéis; ii) descrição dos benefícios potenciais para os atores de

negócios; e iii) descrição das fontes de receitas. O conhecimento explícito é exigido na descrição do modelo, que se inicia na internalização do conhecimento, com a vantagem de poder ser visualizado, comunicado, compartilhado e utilizado no ambiente organizacional (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Klang *et al.* (2010) defendem que um MN pode ser considerado uma representação das estruturas cognitivas que fornece uma teoria de estabelecimento de limites para a empresa, de criação de valor, de organização de sua estrutura interna e de governança.

Segundo a pesquisa de Sakellariadis e Stiakakis (2011), desde 1998 foram encontradas cerca de dezoito definições de MN, com aspectos semelhantes ou diferentes sobre o tema. Este termo ganhou destaque nos anos 1990, por conta das empresas ponto com (.com) e do comércio eletrônico (*e-commerce*) (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; SOSNA; TREVINYO-RODRÍGUEZ; VELAMURI, 2010; TEECE, 2010). O tema MN, até meados do ano de 2006, encontrava-se praticamente ausente de todos os livros mais influentes sobre a estrutura organizacional, estratégia empresarial, economia empresarial e teoria do negócio (KEEN; QURESHI, 2006).

As organizações, inclusive as governamentais, precisam se adaptar para sobreviver e ter sucesso, com o domínio de seus negócios, processos e tecnologias de mudança em um mundo de crescente complexidade ambiental. Melhorar a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais com as decisões de alta qualidade pode ser apoiado por adoção de MN adequado para este novo mundo dos negócios digitais (AL-DEBEI e AVISON, 2010). Mesmo com a concordância sobre a importância de MN para sucesso de uma organização, o conceito ainda é vago, e há pouco consenso sobre as suas facetas de composição (AL-DEBEI e AVISON, 2010). Na área governamental este conceito parece ser muito pouco discutido ou, pelo menos, não há muitos registros acessíveis para pesquisas. No entanto, Nielsen e Lund (2012) defendem que a aplicação de MN é muito mais ampla e é um conceito significativo, inclusive em relação à administração do setor público.

Al-Debei, El-Haddadeh e Avison (2008) defendem que há diretrizes para desenvolver um consenso para MN e que muitas organizações os retratam a partir de perspectivas diferentes, que podem ser usadas como base para desenvolver uma definição mais abrangente:

- 1) a forma como as organizações criam valor com abordagens diferentes para a proposição de valor;
- 2) a maneira com que uma organização gera receitas; a abstração do negócio existente e um negócio de futuro planejado, que os MN da organização devem abranger para as perspectivas de negócios futuros;

3) a arquitetura para a organização, incluindo seus bens, produtos, serviços e o fluxo de informação;

4) como a lógica de negócios está relacionada com as formas pelas quais as empresas estão sendo conduzidas;

5) a maneira com que uma organização permite transações por meio da coordenação e colaboração entre as partes e várias empresas;

6) a estratégia de uma organização ou um conjunto de estratégias;

7) a camada teórica entre a estratégia de negócio e os processos de negócio;

8) a ferramenta conceitual, abstração de negócios ou projetos;

9) a forma de entender uma única organização ou uma rede de organizações.

Al-Debei, El-Haddadeh e Avison (2008) concluem que a literatura crescente em MN é recente e bastante dispersa. Devido à base conceitual estar ainda incipiente, sugerem que para avançar no tema é preciso empregar conceitos mais precisos, para permitir que outros pesquisadores entendam melhor o que é e o que não é MN. E sugerem três conceitos com considerações distintas: 1) arquétipos de modelo e-business⁶, 2) modelo de negócio como o sistema de atividade, e 3) modelo de negócio como arquitetura de custo e receita. Estes diferentes conceitos poderiam ser investigados individualmente, comparando uns aos outros, sob o tema guarda-chuva do modelo de negócios. Verificaram também que quatro temas importantes estão se formando, principalmente em torno das noções do MN: i) como uma nova unidade de análise; ii) oferecendo uma perspectiva sistêmica sobre a forma de "fazer negócios"; iii) englobando atividades-limite de abrangência (realizadas por uma empresa focal ou outros); e iv) com foco na criação e captura de valor. Os autores concluem que esses temas estão interligados e se reforçam mutuamente, indicando que o campo está se movendo em direção à consolidação conceitual.

Para poder estabelecer um modelo integrado, Diniz e Cunha (2009) defendem que há dificuldades internas ao governo, pois, mesmo com as ideias e projetos que servem como referência, ainda assim se exigem protagonismo e empreendedorismo das áreas de TI governamentais. Também uma integração e diálogo entre órgãos e secretarias governamentais se tornam necessários, porque não são usuais. Isto somado ao custo dos serviços de comunicação no Brasil. Cunha e Miranda (2013) destacam ser este um tema ainda que carece de pesquisa acadêmica.

⁶ O termo *e-business* significa “fazer negócios eletronicamente”.

Em uma pesquisa recente, Uppström (2014) aponta que há alguns inibidores de projetos como esses. São eles: i) governos locais não têm MN, possuem apenas algo que visualize os prós e contras de iniciativas; ii) não existem MN colaborativos que incluam cidadãos e fornecedores de TI, o que torna difícil para os governos visualizarem as reais possibilidades; e iii) há também o desequilíbrio de poderes entre as diferentes partes interessadas.

Cunha e Miranda (2013) defendem como um tema emergente o uso da TI para a criação de novos espaços e participação da sociedade, envolvendo a elaboração de modelos inovadores de relacionamento com o governo, baseados em novas tecnologias. No entanto, pesquisas empíricas indicam que o governo, nas três esferas, ainda não tem um MN estrutural para trabalhar com a tecnologia mais elementar, embarcada em qualquer tipo de telefone celular, ou seja, o SMS. Há muita discussão e muitos projetos envolvendo tecnologias mais novas, como o *Facebook* e o *WhatsApp*, já citadas.

Para Diniz e Cunha (2009), somente a partir de 2008 são encontradas na literatura menções a MN em mGov. Porém, são citações genéricas, não há detalhamento do modelo estruturado. Esses autores defendem que o sucesso da mobilidade no governo depende em larga medida da existência de aplicações focadas nas necessidades do cidadão e do investimento na disponibilização massiva de serviços ao cidadão via dispositivos móveis. Por outro lado, esses autores destacam que poderão atrapalhar significativamente os esforços se as instituições públicas não se prepararem para esse tipo de serviço e se as operadoras não reduzirem os custos de seus serviços móveis de valor agregado.

Ainda há barreiras à mudança do MN vigente nas organizações. Para mudar esta situação, faz-se necessário implantar novas ferramentas, alterar os processos organizacionais e adotar uma nova postura empresarial, pois os MN não são apenas importantes - são cruciais (CHESBROUGH, 2007). A gravidade dos problemas sociais brasileiros exige mobilização de recursos potencialmente existentes na sociedade, tornando imprescindível contar com a participação de outros atores, em ações integradas e inovadoras capazes de promover o desenvolvimento social (LANZA; CUNHA, 2013). Ou seja, é preciso estabelecer MN que abarquem também a burocracia estatal, para complementar a prestação de serviços públicos e subsidiar a ação governamental.

Até recentemente o conceito de MN era muito pouco discutido na academia. Na literatura pesquisada, há controvérsia quando exatamente surgiu o termo *business model* nos meios acadêmicos. Segundo Sakellariadis e Stiakakis (2011), o termo apareceu pela primeira vez em um artigo acadêmico de Bellman *et al.* em 1957, tendo sido título de outro artigo em

1960 por Jones. Em outra pesquisa, Ghaziani e Ventresca (2005) defendem que o termo surgiu em 1975.

Zott, Ami e Massa em 2011 fizeram uma revisão ampla e multifacetada da literatura sobre MN, em que examinaram com propriedade o seu conceito. A análise feita pelos autores revelou que os estudiosos deste assunto não concordam sobre o que um MN é. E que a literatura está se desenvolvendo em grande parte, em silos, de acordo com os fenômenos de interesse dos respectivos pesquisadores. Estes autores também descobriram temas comuns emergentes entre os estudiosos sobre o assunto. São eles: i) o MN está emergindo como uma nova unidade de análise; ii) o MN enfatiza o nível de sistema, com a abordagem holística para explicar como as empresas "fazem negócios"; iii) atividades empresariais desempenham um papel importante nas várias concepções de modelos comerciais que têm sido propostos; e iv) os MN procuram explicar como se cria valor, não apenas como ele é capturado.

A implantação de uma plataforma aberta de serviços pode ser compartilhada por autoridades e instituições em rede em termos de recursos técnicos, bem como a sua exploração comercial poderia harmonizar a qualidade dos serviços. Por outro lado, a partilha de recursos com base em MN atraentes também pode proporcionar as condições para os serviços de mGov eficientes em termos de custos, especialmente em áreas geográficas com baixa penetração de internet (OLMSTEAD *et al.*, 2008). Um dos modos mais citados para discutir modelo de negócios é o de Osterwalder e Pigneur.

Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que o esquema de Modelo de Negócios (ilustração 3) deve ser implementado por meio das estruturas organizacionais, dos processos e sistemas. Este esquema é constituído por nove dimensões, que cobrem as áreas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade econômica, descrevendo a lógica de criação, entrega e captura de valor. As nove dimensões propostas são: Atividades, Parcerias, Recursos, Custos, Relacionamento com clientes, Segmento de clientes, Proposições de valor, Canais e Receitas, mostrados na ilustração 3 e detalhados a seguir.

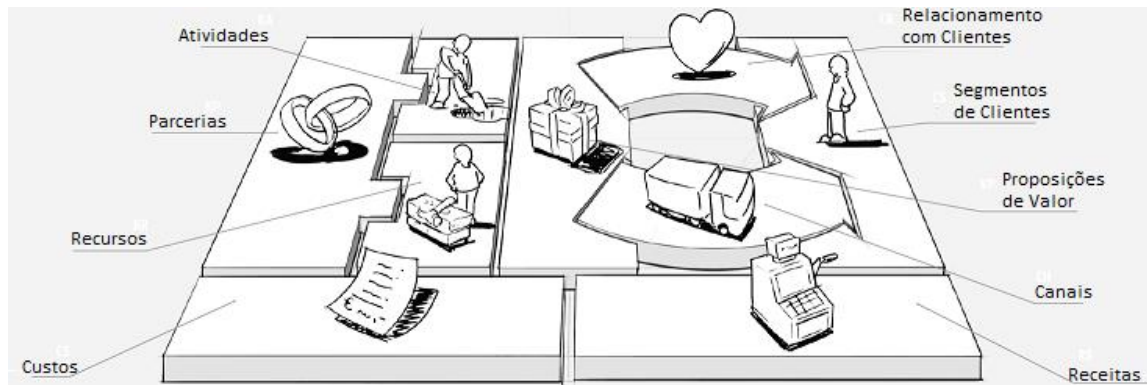


Ilustração 3 – Modelo de Negócios - Estrutura das Nove Dimensões
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Atividades – este componente, mostrado acima no primeiro quadro da ilustração 3, descreve as ações mais importantes que uma organização deve executar para fazer seu MN funcionar com sucesso, categorizado por: i) produção, ii) resolução de produção, iii) plataforma/rede.

Parcerias – conforme a ilustração 3, *Parcerias* descreve a rede de fornecedores ou de parceiros que faz com que o MN funcione. As parcerias vêm se tornando peça fundamental para otimizar, reduzir riscos e adquirir recursos em MN. Há vários tipos de parcerias, entre elas as alianças estratégicas entre competidores e não competidores; e *joint ventures*.

Recursos – este componente da ilustração 3 descreve os recursos mais importantes para o funcionamento de um MN, o qual permite que uma organização crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Clientes e obtenha receita. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, que podem ser próprios, alugados ou adquiridos por meio de parcerias.

Custos – este componente descreve os custos (ilustração 3) mais importantes envolvidos na operação de um MN. Podem ser calculados com relativa facilidade, após definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Alguns MN são mais direcionados para custos que outros. Os custos devem ser minimizados em todos os MN.

Relacionamentos – este componente, mostrado no canto superior direito da ilustração 3, descreve os tipos de relações que uma organização estabelece com Segmentos de Clientes e esclarece o tipo de relação que quer ter com seus clientes, pessoal ou automatizada.

Segmentos de clientes – a organização deve tomar a decisão consciente sobre quais segmentos servir e quais ignorar (ilustração 3, à direita). Tomada esta decisão, o MN foca especificamente o público escolhido. Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar ou servir. O mercado de massa trata-se de

um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares.

Proposições de valor – este componente (centro da ilustração 3) descreve os serviços que criam valor especificamente para as necessidades do segmento de mercado que se quer alcançar. Ele satisfaz necessidades do consumidor, ou seja, agrega os benefícios oferecidos, que não precisam ser inovadores. Podem ser similares aos já existentes, mas com características e atributos adicionais. Possui também alguns elementos que podem contribuir para a criação de valor, como a novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, redução de custos.

Canais – descreve como a organização se comunica e alcança seu Segmento de Clientes para entregar Proposta de Valor aos clientes. São os pontos de contato dos clientes que permitem que se adquiram produto ou serviços (ilustração 3, à direita).

Receitas – o nono e último componente, mostrado no canto superior à direita da ilustração 3, representa o que a empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes. Cada fonte de receita pode ter mecanismos de precificação diferentes, como, por exemplo, custos fixos e volume.

Nesta seção foram apresentados diversos conceitos de modelo de negócios, do mais abrangente como o do Al-Debei, El-Haddadeh e Avison ao específico, o de Osterwalder e Pigneur utilizado nesta tese. Este modelo com suas nove dimensões é um dos mais utilizados na discussão de modelo de negócios, especialmente nas organizações privadas. Na próxima seção, é apresentada a Teoria da Configuração. Sob sua lente, buscou-se identificar as configurações presentes na cadeia de valor do mGov e a percepção de poder dos envolvidos neste processo.

2.4 TEORIA DA CONFIGURAÇÃO

A Teoria da Configuração (TC), originada das disciplinas de Estratégia e Teoria Organizacional, tem permeado os estudos organizacionais nos últimos 20 anos e se estabelecido como uma perspectiva, uma teoria de médio alcance, voltada à investigação de conjuntos de atributos que representam arquétipos ou *Gestalt* organizacionais (GIMENEZ, 2012).

2.4.1 Origem e histórico

As primeiras pesquisas foram realizadas nos anos 1970, com Prandip Khandwalla, na Faculdade de Administração da Universidade McGill, no Canadá, quando o autor descobriu uma justificação empírica para esta abordagem na sua tese de doutoramento. Para ele, a eficácia nas organizações estava relacionada não ao uso de um elemento ou atributo, mas às correlações entre diferentes atributos, ou seja, as organizações funcionavam de forma eficaz porque reuniam diferentes características de maneiras complementares (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VOLBERTA, 2004).

Mintzberg, pesquisador da mesma universidade, logo depois trabalhou o conceito de configuração e publicou dois livros *The Structure of Organizations* publicado em 1979 e *Structure in Fives - Designing Effective Organizations* publicado em 1983, com foco nesta abordagem. Danny Miller é outro pesquisador com importantes contribuições. Suas pesquisas tratam de configurações específicas derivadas da análise da estrutura organizacional e sua evolução (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VOLBERTA, 2004).

Allison (1969) estudou o comportamento dos responsáveis pelas decisões americanas e soviéticas durante a *Cuban Missile Crisis*. Em 1978, Miles e Snow classificaram os comportamentos estratégicos em quatro categorias, chamadas defensiva, prospectora, analítica e reativa. Pettigrew (1985) estudou as transformações numa empresa química do Reino Unido. Johnson (1992) estudou uma empresa britânica de vestuário e concluiu que os gestores se viam como incrementalistas lógicos e acreditavam ser essa a maneira sensata de gerenciar. Finalmente, em 1995, Hurst (1995) lançou um livro expondo as suas próprias experiências como executivo, no qual concluiu que a mudança organizacional é descrita por meio de um modelo de ecociclo de crise e renovação (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Nesta lista de trabalhos seminais da TC, Fiss (2007), destaca também trabalhos de Dias e Thanheiser (1976); Miller e Friesen (1978); Miller e Friesen (1984); Dess e Davis (1984); Hambrick (1984); Doty, Glick e Huber (1993); Amburgey e Dacin (1994); Bensaou e Venkatraman (1995); Inkpen e Choudhury (1995); Ketchen e Shook (1996); Miller (1996); Ketchen *et al.* (1997); como importantes contribuições para a sedimentação da teoria.

Antes dessas publicações, outras pesquisas importantes potencializaram o desenvolvimento desta abordagem. Entre elas estão: i) o livro lançado por Burns e Stalker (1961) que apresentou uma classificação e descrição das organizações em dois tipos: as

firmas orgânicas, caracterizadas como flexíveis e com um bom alinhamento com os requerimentos exigidos pelas dinâmicas ambientais; e mecânicas, que são firmas altamente rotinizadas, pouco flexíveis e eficientes (SHORT; PAYNE; KETCHEN JR., 2008); e *ii*) as pesquisas desenvolvidas por Chandler (1962), citadas no livro *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*. A linha do tempo da sedimentação da TC está condensada na ilustração 4.

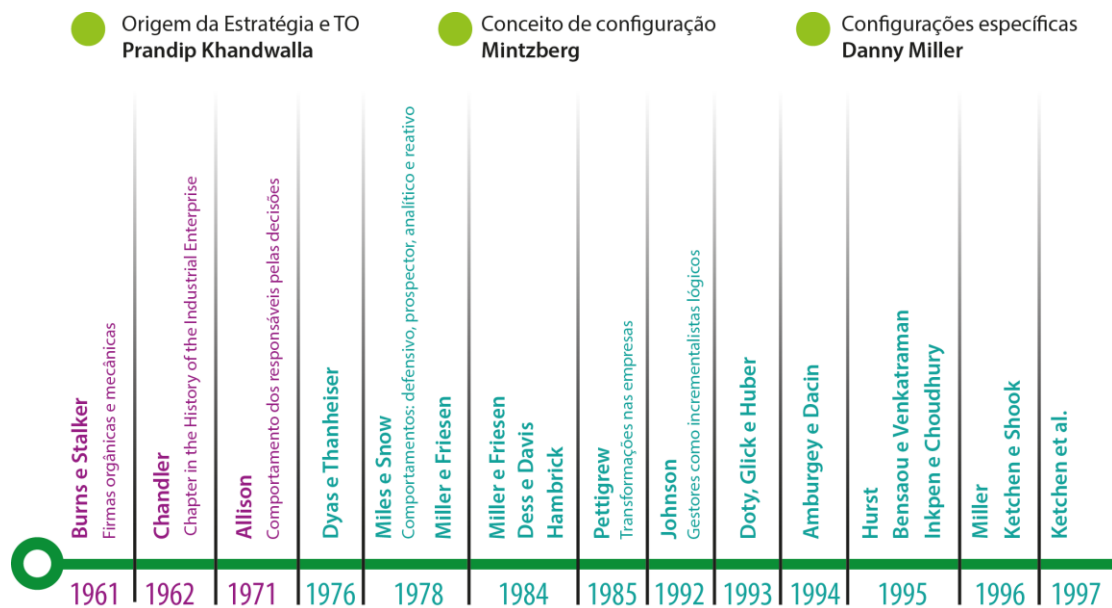


Ilustração 4 – Linha do Tempo da Sedimentação da Teoria da Configuração
Fonte: Autora (2016) baseado na pesquisa de Fiss (2007)

2.4.2 Conceitos e características

A abordagem das configurações concebe as organizações como *Gestalts*, ou seja, conjuntos fortemente acoplados (*tightly coupled wholes*), nas quais o processo de mudança de uma configuração para outra é tomado como raro e revolucionário. Por esta abordagem, é entendido que “organizações são consideradas entidades complexas, cujos elementos de estrutura, estratégia e ambiente possuem uma tendência natural de se combinar em estados quânticos ou configurações” (MILLER; FRIESEN, 1984, p.1).

Para Meyer, Tsui e Hinnings (1993), esses atributos e seus padrões, frequentemente interdependentes, não podem ser observados na sua individualidade, mas sim holisticamente. A tônica da abordagem configuracional para o campo da pesquisa organizacional, em sentido amplo, reside na premissa da habilidade de alinhamento de certos atributos organizacionais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que o sucesso das organizações não se explica por um ou outro atributo específico, mas sim pela correlação de alguns atributos que produzem interações entre si e se complementam.

Pereira e Toni (2002) defendem que a utilização da TC permite maior compreensão do ambiente atual, por contemplar processos diferentes de tomada de decisão para problemas e tempos igualmente diferentes. Para eles, a configuração permite ao gestor calcular e legitimar (racionalidade multidimensional) ou não seus atos.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), atualmente a TC pode ser encontrada em todas as ciências sociais, embora nem sempre em suas principais correntes acadêmicas. Além disso, a TC recebe contribuições de várias disciplinas e abordagens, como, por exemplo, a biologia e a matemática, que contribuem com modelos de equilíbrio dinâmico (VOLBERTA, 2004).

As premissas da TC abarcam aquelas das outras escolas estratégicas, mas cada uma em um contexto bem delineado. Segundo Mintzberg (1990), essas premissas são:

i) em sua maioria, os comportamentos organizacionais são mais bem descritos em termos de configuração;

ii) os períodos de estabilidade são eventualmente interrompidos por algum processo de transformação;

iii) esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo;

iv) a chave para a gestão estratégica é sustentar a estabilidade ou ser capaz de reconhecer ou ainda se adaptar às necessidades de rápida transformação;

v) o processo pode ser um plano formal, sistematicamente analisado. Ele pode ser individual, de aprendizado coletivo ou político. Pode ser dirigido por lideranças, cultura organizacional ou pelo ambiente externo, e resultar em estratégias que podem alcançar a forma de planos ou modelo, posição ou perspectivas, mas cada uma deve ser realizada no seu próprio tempo e em seu próprio contexto;

vi) as estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, também em função do contexto.

Mintzberg (1990) complementa que, nessa perspectiva, as organizações escrevem sua trajetória baseadas em períodos de estabilidade e de transformação. Os estados organizacionais atuais e seus contextos permitem perceber uma determinada configuração no ambiente, enquanto o processo de produzir estratégias no sentido de adaptação ao ambiente pode ser visto como uma transformação. Segundo Pereira e Toni (2002), por conta das

grandes transformações que vêm ocorrendo, a sociedade sofre rupturas em seus sistemas tecnológicos e sociais. As que adotarem preceitos da TC estarão mais aptas para atuarem. Quanto mais mutável e incerto o ambiente, mais livre poderá ser a associação de elementos de uma organização.

O incremento da eficiência é atribuído à consistência interna entre os modelos de relevância contextual, estrutura e estratégia. De uma visão mais direcionada, Ostroff e Schmitt (1993) utilizaram a abordagem configuracional delineada com diferentes atributos de configurações organizacionais para medir empiricamente desempenho das organizações em termos de eficiência e eficácia. Enquanto Baker e Cullen (1993) mostraram que o tamanho, a idade e as mudanças organizacionais trabalham em configuração para afetar a reorganização administrativa. E que estes fatores organizacionais contextuais podem ser fontes de inércia interna generalizada, sugerindo que organizações já estabelecidas são bloqueadas para alterar suas próprias estruturas.

Paulino *et al.* (2001) fizeram um levantamento bibliográfico dos trabalhos publicados no EnAnpad entre os anos de 1997 e 2000, enquadrando as abordagens desses trabalhos às escolas de pensamento estratégico. Esta pesquisa mostrou que, dos 127 trabalhos analisados, apenas 8,6% fazem uso da TC. Este resultado evidencia que a análise multidimensional é bastante pregada, mas muito pouco aplicada. Este estudo mostrou também que, nos últimos 20 anos, a abordagem das configurações tem sido utilizada em estudos organizacionais com perspectiva voltada à investigação de conjuntos de atributos que representam arquétipos organizacionais. Dois exemplos de tipologias da TC difundidos amplamente são: Mintzberg (1979, 1981), com a Tipologia de Estrutura Organizacional; e Miles e Snow (1978), com a Tipologia de Estratégia, Estrutura e Processos. Muitos problemas encontrados nos estudos sobre Configurações Organizacionais são gerados pela falta de correspondência entre método e teoria. Configurações Organizacionais têm relações constitutivas que exigem causalidade complexa, relações não lineares e não simétricas como, também, equifinalidade, segundo Fiss (2007).

A TC defende a existência de múltiplas maneiras de atingir o sucesso organizacional, remetendo ao conceito de equifinalidade⁷. Gimenez (2012) alerta que a multiplicidade não é infinita, há um número restrito de padrões de comportamento viáveis que podem ser seguidos

⁷ Conceito introduzido por Von Bertalanffy, explica que o sistema pode chegar ao mesmo estado final, por diversas maneiras.

pelas organizações para a consecução de seus objetivos.

Para Miller (1987), são denominadas imperativos as forças que restringem a variedade organizacional e dão origem a um discreto número de configurações. Segundo o autor, são quatro os imperativos: ambiente, estrutura, liderança e estratégia. Além destes quatro imperativos, nesta pesquisa foi considerado um quinto imperativo: sustentabilidade. Este imperativo, segundo Gimenez, é tema de gestão central na sociedade, por causa do impacto que exerce no desempenho de muitas organizações (GIMENEZ, 2012). Os cinco imperativos são mostrados a seguir.

2.4.3 Os imperativos

Os imperativos são chamados assim porque comandam ou organizam muitos elementos da configuração. E por serem mais resistentes à mudança, precisam ser modificados antes que outras mudanças significativas aconteçam. Os quatro primeiros imperativos (ambiente, estrutura, estratégia e liderança) foram selecionados por Miller (1987) a partir de três critérios: *i*) devem representar um paradigma largamente aceito na análise organizacional; *ii*) devem ter sido demonstrados empiricamente; e *iii*) já devem ter desempenhado papel central na geração de configurações organizacionais repetidamente. O imperativo sustentabilidade defendido por Gimenez (2012), segundo o autor, atende aos critérios apresentados por Miller (1987).

Ambiente. Burns e Stalker (1961) argumentam que as organizações devem estar em conformidade aos seus ambientes. Abarcam neste imperativo os diversos fatores e entidades que determinam que modos de estrutura e estratégia afetam o ambiente, como o perfil dos consumidores, a natureza e grau da competição e a tecnologia de operação. Organizações que se desviam das normas ditadas pelo ambiente tendem a ter desempenhos fracos ou são expurgadas do ambiente, enfatizando que o ambiente mata as organizações que não se adaptam às suas limitações (HANNAN; FREEMAN, 1977). Aquelas que demonstram poder de barganha ameaçam a inserção de novos entrantes ou de novos produtos, limitando, portanto, as possibilidades estratégicas (PORTER, 1980).

Miller (1987) defende que, sob o imperativo ambiente, o ímpeto da mudança vem de fora da organização e que alterações na estratégia e na estrutura refletem mudanças no comportamento dos competidores e nos hábitos dos consumidores, que podem ser maiores ou menores, dependendo da natureza da mudança externa. Assim, a adaptação ao ambiente

torna-se a rota de sobrevivência. A expectativa ou a possibilidade do ambiente perder a força ocorreria apenas quando a organização adquirisse poder de mercado por meio de crescimento, da diferenciação de produtos, de patentes, da integração vertical, da diversificação ou recursos substanciais excedentes. Essa configuração poderia habilitar uma organização a ignorar ou minimizar muitas influências do ambiente. Normas impostas pelo mercado também podem contribuir e podem levar organizações ao fracasso.

Miller (1987) ainda defende que sob tais condições, as organizações desenvolvem sistemas de inteligência que fazem a varredura do ambiente para identificar as ameaças e as oportunidades, elas rapidamente se adaptam à mudança das práticas competitivas. Segundo este mesmo autor, a tomada de decisão é potencializada, ganha mais força e embasamento quanto mais conhecimento os gestores têm do ambiente. Wood (2001) reforça que, se o ambiente for instável, as organizações tendem a adotar modelos mais orgânicos, com alta capacidade de adaptação a mudanças e alto nível de flexibilidade. Este imperativo é mais propriamente aplicado quando as organizações são pequenas em relação aos competidores. Assim, neste imperativo, o impulso para as mudanças vem do ambiente.

No contexto do imperativo Ambiente, Miller (1987) diz que há, entre as organizações menores, muita imitação entre os concorrentes. Tanto as organizações centralizadas ou descentralizadas que enfatizam a inovação de produtos são adotadas como as organizações que tentam lidar com mudanças frequentes de tecnologias e que há um forte compromisso para responder à concorrência e prestar muita atenção aos clientes. Mudanças na estratégia e na estrutura refletem mudanças tanto no comportamento dos competidores como nos hábitos dos clientes.

Representando um elemento de incerteza para as organizações, o ambiente é caracterizado por várias dimensões, como dinamismo, hostilidade e heterogeneidade (LAWRENCE; LORCH, 1967) e compreensão dos problemas e das oportunidades que o ambiente oferece Khadwalla (1974). Este mesmo autor observou que as organizações que competem em ambientes dinâmicos têm mais chance de êxito quando estão em condições difíceis, porque compreendem o processo de aceitação do risco, com comportamento inovador, táticas e estratégias pró-ativas.

Estrutura. A estrutura das organizações e as implicações que isso pode acarretar na tomada de decisão por parte dos seus gestores e no desempenho dessas organizações é uma constante preocupação por parte dos teóricos organizacionais. Por exemplo, Weber (1947) explicitou que a hierarquia, as regras e os processos formais, a autoridade de gestão profissional podem potencializar o aumento da eficiência das organizações. Os estudos de

Merton (1940), March e Simon (1958), Crozier (1964), Thompson (1967), Mintzberg (1979), Nelson e Winter (1982) e Miller (1987) mostraram que os aspectos sistêmicos da estrutura podem influenciar a estratégia e a tomada de decisão, ao mesmo tempo em que podem também dificultar a adaptação ao ambiente externo. Outro elemento importante que se deve levar em consideração quanto se trata de organizações governamentais é a influência política, ou a falta dela, nas tomadas de decisão em questões que envolvem TIC. Essa preocupação é reforçada por Cunha e Miranda quando eles defendem que muitos temas não abrangem a totalidade da agenda de preocupações governamentais a respeito do uso da TI (CUNHA; MIRANDA, 2013).

A estrutura influencia a estratégia, a cultura e os processos de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que limita a adaptação ao meio ambiente. Neste caso, o ímpeto para mudança vem de dentro da organização. Sob este imperativo, procura-se reduzir a incerteza a um patamar mínimo, enquanto se persegue um maior grau de confiabilidade e reprodutibilidade. Na maioria das vezes as empresas tendem a atrair, reter e promover gerentes que estão confortáveis com os modos existentes de funcionamento (CROZIER; 1964, KETS DE VRIES; MILLER 1984 *apud* MILLER 1987).

Estratégia. Os proponentes da Estratégia como imperativo (CHANDLER, 1962) advogam que a estrutura segue a estratégia. Para Chandler, o estabelecimento da estrutura organizacional deve ser ocasionado pela estratégia definida pela empresa, defendendo que o tipo mais complexo de estrutura é o resultado da concatenação de várias estratégias básicas. A empresa pode mudar radicalmente a sua estratégia provocada pela necessidade de inovação tecnológica e mercadológica.

Este imperativo também admite uma grande variedade de soluções estruturais que devem originar-se do direcionamento estratégico da organização, que deve ser formulado com clareza, desdobrado e implementado. A dependência entre a estratégia e o histórico das organizações sugere que é fundamental o conhecimento da história das empresas para desenvolver uma estratégia adequada (GHEMAWAT, 2007).

Outro ponto a ser considerado no estudo de Chandler é que a estrutura organizacional definida através da estratégia, também acentua as ligações entre liderança, reorganização e novos arranjos corporativos.

Liderança. Os proponentes da Liderança como imperativo para a configuração organizacional geralmente se situam na fronteira de estudos organizacionais com a psicologia. Neste imperativo, são destacados a presença e o impacto dos líderes na formulação estratégica, na formação cultural e na estrutura organizacional (KETS DE VRIES; MILLER,

1984 *apud* MILLER; 1987). A influência mais marcante de líderes tende a ser maior em empresas de pequeno porte, especialmente em situações em que o líder conhece o suficiente para tomar decisões importantes, adequadas à sua competência e à necessidade da organização.

Stogdill defende que o imperativo Liderança está nos limites da teoria organizacional (STOGDILL, 1974) e enfatiza o poder da influência que o CEO (*Chief Executive Officer*) tem na orientação psicológica das pessoas. Assim comportamentos, objetivos, talentos, emoções e fantasias podem sofrer adaptações nas mudanças configuracionais apenas com o resultado de graves ameaças à sobrevivência ou grave deterioração do desempenho financeiro (STOGDILL, 1974). A estratégia, estrutura e ambiente refletem a personalidade do CEO (MILLER, 1987).

Kets de Vries e Miller (1986) argumentam que os líderes influenciam as operações das suas empresas, não só diretamente, mas também indiretamente, através de clima ou cultura corporativa. Líderes estabelecem metas-chave, pressupostos, políticas, estratégias e modos de proceder. Eles recrutam e promovem os gestores que melhor estão em conformidade com seus valores e expectativas.

Sustentabilidade. Gimenez (2012) analisa os desafios que são acarretados na gestão das organizações quando estas são orientadas pelos princípios da sustentabilidade e quando possuem a inovação como fator determinante de sua participação na sociedade e no mercado. E efetua uma exposição dos principais pressupostos da abordagem das configurações e analisa a inovação e seus aspectos, evidenciando sua relação com os quatro imperativos da abordagem das configurações propostos por Miller (1987). Gimenez (2012) ao defender a posição de que a Sustentabilidade configura-se como um quinto imperativo da abordagem das configurações, apresenta os desafios da inovação e da sustentabilidade na gestão das organizações nos aspectos relacionados aos indivíduos, ao trabalho em equipe e à organização como um todo. Gimenez, ressalta ainda a necessidade de se considerar os limites da inovação e da sustentabilidade como integrantes de teorias de médio alcance na Administração, não possuindo portanto, caráter universal.

Gimenez (2012) sugere também que há espaço para considerar outras dimensões na vida organizacional que possam se alinhar em distintas configurações estáveis, considerando a possibilidade de outros imperativos terem surgido nos estudos organizacionais. Com o argumento que a Sustentabilidade possui caráter distinto dos quatro imperativos propostos por Miller (1987), sustenta que este atende aos três requisitos necessários estabelecidos pelo próprio Miller, os quais foram nominados no início deste capítulo. Este estudioso defende

ainda que as preocupações com este tema estão associadas às discussões sobre responsabilidade social corporativa, relacionamentos com *stakeholders* e justiça organizacional.

O conceito de sustentabilidade, segundo, Pereira, Silva e Carbonari (2011), engloba as relações entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e equidade social. Assim, sob a ótica sistêmica, a sustentabilidade pode ser entendida como um princípio onde o uso dos recursos naturais para a satisfação das necessidades presentes não deve comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011). Para Veiga (2008) o equilíbrio de objetivos sociais, ambientais e econômicos é a base para sustentabilidade. Assim do ponto de vista ecológico e ambiental, significa a busca pela preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis, o estabelecimento de limites ao uso de recursos não renováveis (VEIGA, 2008).

Gimenez (2012) reforça esta temática da gestão socioambiental ao defender como este tema evoluiu a partir das premissas da responsabilidade social e do relacionamento com *stakeholders*. Esta defesa está baseada nos autores Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) que sustentam que posturas socialmente corretas, ambientalmente e economicamente sustentáveis estão cada vez mais presentes entre os temas de gestão e que, comportamento socioambiental correto repercute positivamente na reputação da organização que amplia seu valor de mercado.

Embora a configuração de uma dada organização possa ser influenciada por todos esses imperativos, a tese defendida por Miller (1987) é que um deles será predominante em algum momento do ciclo de vida da organização. Porém, em momentos de transição, uma configuração poderá ser resultado de vários imperativos. Organizações mudam dentro de um mesmo imperativo, porém segundo os pressupostos daquele imperativo: burocracias tendem a se tornar ainda mais burocráticas e empresas orgânicas tendem a ser cada vez mais flexíveis e adaptáveis.

De forma condensada e objetiva, o Quadro 1 mostra os quatro imperativos propostos por Miller (1987) e o quinto imperativo sugerido por Gimenez (2012).

	Ambiente	Estrutura	Estratégia	Liderança	Sustentabilidade
Modelo teórico ou paradigma	Teoria da contingência Ecologia populacional Economia industrial	Dependência de recursos Teoria das Burocracias	Teoria da personalidade Literatura sobre psicodinâmica	Diretrizes de negócios Planejamento estratégico	Teoria dos <i>Stakeholders</i> Responsabilidade Social Corporativa
Fonte de influência	Desafios ambientais Competição Tecnologia	Restrições estruturais e padrões de interação	Motivos, metas, fantasias, neuroses e talentos do presidente	Conceitos normativos de estratégia, planos e competências distintivos	Equilíbrio entre interesses econômicos, sociais e ambientais
Temas e elementos	Adaptação da estrutura e estratégia ao ambiente e tecnologia	Controle do ambiente da tarefa por meio da estrutura Foco interno Cooptação do ambiente	Estratégia, estrutura e ambiente refletem a personalidade do presidente	Estratégias e planos explícitos Vantagem competitiva Seleção de mercados	Parcerias e cooperação Coopetição
Condições de aplicação	Ambiente incerto e dinâmico Muita competição Pequeno porte	Barreiras à entrada Ambiente estável Grande porte Proteção comercial, patentes e monopólios	Poder e propriedade centralizados Fase de nascimento no ciclo de vida Pequeno porte	Compromisso com a estratégia Mudanças radicais	Administração participativa Indústrias maduras Comunidade externa ativa
Tipos ilustrativos	Empresa orgânica	Máquina burocrática e adhocracia	Organizações paranoicas e obsessivas	Conglomerados	Com maior frequência em organizações de médio e grande porte, nos setores mais maduros da economia
Natureza da Mudança na configuração	Adaptação responsiva ao ambiente Mudança rápida, incremental	Isolamento e resistência à adaptação ou revoluções como resposta a crises	Aderência a uma orientação básica que resiste à dissolução até a saída do presidente	Mudança proativa que busca oportunidades	Interação recursiva entre organização e ambiente com reflexos na estrutura e estratégia

Quadro 1 – Visão dos cinco imperativos

Fonte: adaptado de Miller (1987: 687) e Gimenez (2012)

Miller (1987) defende que os tipos comuns organizacionais (*gestalts*) não podem ser dissociados das características de seu contexto ambiental, tampouco do alinhamento entre estrutura, estratégia e liderança. Tais imperativos são os principais responsáveis pela restrição da variedade de configurações, que apresentam congruências naturais internas em determinado conjunto de elementos ambientais e organizacionais (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2008). Assim, parece haver um caminho mais promissor para estudar configurações estratégicas no caso de organizações governamentais, especialmente quando situadas num mesmo ambiente. Organizações governamentais tendem a apresentar estruturas diferenciadas de organizações privadas e, portanto, mais personalizada, as quais são, com frequência, reflexos de comportamentos e características pessoais do gestor e da temporalidade anunciada da sua gestão. Especialmente estas duas características parecem

implicar diretamente a sustentabilidade dos projetos governamentais. Em suas dimensões de formalização e centralização, essas estruturas são muito semelhantes – pouco elaboradas (MINTZBERG, 1979).

Ciclo de Vida, tema da próxima seção, servirá para destacar os fatores iniciais dos diferentes momentos históricos de cada projeto estudado.

2.4.4 Ciclo de Vida

O modelo de estágios de ciclo de vida proposto por Miller e Friesen (1984) se destacou pela sua profundidade conceitual e pela abrangência de uma fase de declínio das organizações. O objetivo dos autores foi estabelecer uma tipologia para mostrar as diferenças entre características ambientais e organizacionais em diferentes momentos históricos. À época Miller e Friesen (1984) definiram cinco estágios de desenvolvimento: nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio.

O modelo adotado nesta tese foi o que o próprio Miller trabalhou em 1987 no trabalho A Genesis da Configuração, no qual apresenta um modelo com apenas quatro estágios: nascimento, crescimento, maturidade e sobrevivência (ilustração 5).

Common Transitions Between Imperatives Over the Life Cycle				
Phase of Cycle	Birth	Growth	Maturity	Revival
<u>Factors initiating Imperative</u>	Founding CEO Small size Centralization Charismatic leader	More dynamic market Broader scope Founder retires More competition	More monopoly power Trade barriers Market stabilizes Less competition Patents Slack resources	Deregulation Poor performance Diversification Turnaround Strategic Planning
<u>Resulting Imperative</u>	Leadership	Environment	Structure	Strategy Leadership Environment

Ilustração 5 – Transição ilustrativa entre os imperativos
Fonte: MILLER (1987)

Nascimento: a organização é caracterizada por uma estrutura simples e centralizada, com poucos controles formais e sistemas de informação. As decisões estão sob o domínio do seu fundador, idealizador ou seu gestor. Um estilo intuitivo de decisão predomina em lugar de um modelo analítico. Poucas opiniões são levadas em conta para a tomada de decisão importante. Os projetos por sua vez não são detalhados.

Crescimento: a linha de serviços ou produtos da organização é ampla, e mercados são abordados de forma segmentada. A estrutura se torna mais especializada, e a influência do gestor na rotina administrativa diminui. O grau de ousadia das decisões ainda está presente, mas reduzido, uma vez que mais gerentes são envolvidos nas decisões, diminuindo o apetite a riscos e proatividade. As decisões tendem a ser mais analíticas, menos dependentes do palpite do dono e mais centradas nas discussões entre os gerentes. Há um grande investimento de tempo para investigar e monitorar o ambiente (competitivo), há preocupação no desempenho financeiro dos diversos produtos/serviços e na comunicação e coordenação entre as várias áreas da organização.

Sobrevivência: Arranjos políticos são perseguidos para manter a estabilidade do ambiente, e a meta passa a ser a melhoria da eficiência e a lucratividade das operações. A estrutura é mais profissionalizada. Nesta fase a presença do seu fundador ou idealizador já não é imprescindível. Os mecanismos formais de controles e indicadores de desempenho se mostram mais presentes. O estilo de tomada de decisão é mais conservador, menos inclinado a assumir riscos e inovações. É exigido nesta fase, controle de monitoramento ambiental e de coordenação interna mais complexo. Há foco na inovação e no risco para gerar crescimento, porém o estilo de decisão, apesar de renovado, é equilibrado por uma abordagem mais analítica e mais participativa. Há uma tentativa consciente de formular estratégias para orientar o curso futuro da organização, para o sua sobrevivência.

Foram apresentados nesta seção, a origem, o histórico, os conceitos e as características da Teoria da Configuração. Foram apresentadas também as forças que restringem a variedade organizacional e suas dimensões, chamados imperativos. Os imperativos Ambiente, Estrutura, Estratégia e Liderança são defendidos por Miller (1987) e a Sustentabilidade defendida por Gimenez (2012). E por fim o tema Ciclo de Vida. No próximo capítulo é apresentado a Metodologia utilizada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo de metodologia apresenta o problema, as perguntas, a delimitação e desenho da pesquisa e as definições (constitutivas e operacionais) das dimensões estudadas. Apresenta também o método utilizado nas etapas de identificação e seleção dos casos, elaboração do instrumento de coleta de dados, além das ações realizadas durante a coleta e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil tem infraestrutura para receber serviços de mGov, já que o número de telefones celulares é 26% maior que a população. Ainda assim, até o momento o governo brasileiro não tem utilizado esta tecnologia como forma de comunicação efetiva com o cidadão. Assim, visando averiguar a configuração de projetos mGov na prática, esta pesquisa alicerça-se na seguinte questão:

Como dimensões ambientais, estruturais, de liderança, estratégicas e de sustentabilidade configuram-se em modelos de negócio de mGov?

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa, foram estabelecidas as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais são as trajetórias históricas dos projetos de mGov do governo Estadual do Paraná destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, liderança, estratégia e sustentabilidade?
2. Quais são as dimensões do Modelo de Negócios de mGov presentes em cada projeto de mGov, considerando: atividades, parcerias, recursos, custos, relacionamentos, segmentos de clientes, proposições de valor, canais e receitas?
3. Quais são as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes em cada fase do Ciclo de Vida dos casos?

4. Qual é o resultado da associação dos imperativos da Teoria da Configuração com as dimensões do Modelo de Negócios em cada caso?
5. Quais são as configurações mais frequentes do Modelo de Negócios nos casos estudados para a proposição de modelo de negócios genérico para mGov?

3.3 AS DIMENSÕES DE ANÁLISE

Para operacionalizar objetivamente cada uma das dimensões inseridas nesta pesquisa são apresentadas a seguir as 21 dimensões da Teoria da Configuração com suas respectivas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO). Igualmente são apresentadas as nove dimensões de Modelo de Negócios com suas DCs e DOs.

3.3.1 Dimensões da Teoria da Configuração

A Teoria da Configuração envolve cinco imperativos: Ambiente, Estrutura, Liderança, Estratégia e Sustentabilidade. O imperativo Ambiente abarca quatro dimensões: dinamismo, hostilidade, heterogeneidade e compreensão. O imperativo Estrutura, cinco dimensões: hierarquia, regras formais, processos formais, gestão profissional e influência política. O imperativo Estratégia, por sua vez, quatro dimensões: multiplicidade de decisões, proatividade das decisões, tomada de riscos e inovação de mercado. E o imperativo Liderança, cinco dimensões: personalidade e carisma do gestor, motivações e metas, inovação, espírito de equipe e integração das decisões. E por fim, o imperativo Sustentabilidade, abarca as dimensões social, ambiental e econômica. O quadro 2 apresenta as definições das 21 dimensões dos imperativos: Ambiente, Estrutura, Estratégia, Liderança e Sustentabilidade.

IMPERATIVO	DIMENSÃO	DEFINIÇÕES
AMBIENTE	DINAMISMO	DC: Manifesta-se pela imprevisibilidade da mudança nos gostos dos clientes, nas mudanças de tecnologias de produção/serviços e na concorrência de mercado (MILLER; FRIESEN, 1984). DO: A dimensão de dinamismo foi observada a partir da identificação relatada pelo gestor ou outro agente que tomou a decisão para utilizar a tecnologia SMS nos projetos estudados.
	HOSTILIDADE	DC: Evidencia-se no produto, preço, concorrência tecnológica e distribuição, severas restrições regulamentares, escassez de mão-de-obra ou matéria-prima e tendências demográficas não favoráveis (MILLER; FRIESEN, 1984). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas a facilidade (ou dificuldade) de usar o SMS, custo, contrato, aceitação, limitação tecnológica, regulamentação de uso, concorrência com outras tecnologias, modelo de negócios.
	HETEROGENEIDADE	DO: Refere-se às diferenças nas táticas de competição, nos gostos dos clientes, nas linhas de produtos e nos canais de distribuição por meio de respectivos mercados da empresa (MILLER; FRIESEN, 1984). DC: Foi observada a partir de questões relacionadas à percepção dos gestores quanto a diferença com outras tecnologias.
	COMPREENSÃO	DO: Refere-se aos problemas e oportunidades que o ambiente oferece, como táticas dos concorrentes, necessidades dos clientes (MILLER; FRIESEN, 1978). DC: Foi observada a partir da percepção dos gestores se o uso do SMS foi um problema ou uma oportunidade.
ESTRUTURA	HIERARQUIA	DC: Hierarquia é a autoridade do superior sobre o subordinado; caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão (MORGAN, 1996). DO: A dimensão hierarquia foi observada a partir de uma questão pontual para se saber se o projeto estudado estava submetido a uma iniciativa local ou a uma determinação superior. Para averiguar a capacidade e agilidade de resposta em função da sua formalidade ou da sua informalidade.
	REGRAS FORMAIS	DC: Refere a um princípio elementar de gestão onde a formalidade para modelos burocráticos básicos pode prover clareza para o funcionamento da organização (WOOD, 2001). DO: Esta dimensão foi capturada em questões para extrair a percepção dos gestores quanto a se regras formais impactam positiva ou negativamente na eficiência do projeto.
	PROCESSOS FORMAIS	DC: Refere-se na estrutura das organizações, as implicações que os procedimentos formais podem interferir na eficiência da organização (WEBER, 1947). DO: Esta dimensão foi capturada em questões para levantar os detalhes do processo da aquisição de SMS dos provedores e das formalidades envolvidas para o uso do serviço com esta tecnologia.
	GESTÃO PROFISSIONAL	DC: A Estrutura funcional se relaciona com as políticas organizacionais que prescrevem ou restringem o comportamento de seus membros, com os níveis de especialização, formalização e centralização (DALTON <i>et al.</i> , 1980). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas ao nível de especialização, ou formalização dos gestores das organizações dos projetos estudados.
	INFLUÊNCIA POLÍTICA	DC: A concepção política trata as organizações como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes, que se associam em torno de uma oportunidade (MORGAN, 1996). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas a que tipo de influência política o projeto sofreu ou sofre que seja capaz de alterar seu fluxo ou mesmo a sua descontinuação.
ESTRATÉGIA	MULTIPLICIDADE DE DECISÕES	DC: As decisões podem ocorrer em resposta a demandas ambientais; uma situação de crise pode levar a prescindir de análise mais objetiva e criteriosa do problema (ALLISON; ZELIKOW, 1999). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas ao fato dos gestores endereçarem uma ampla gama de fatores na tomada de decisões estratégicas, ou apenas um conjunto restrito de fatores.

	PROATIVIDADE DAS DECISÕES	DC: A empresa reage à evolução no ambiente ou o molda por meio da introdução de novos produtos, tecnologias e técnicas administrativas (DESS <i>et al</i> , 1997); as decisões indicam quanto a empresa olha para o futuro no planejamento de estratégias e operações (MILLER; FRIESEN, 1984). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas a como a organização ou como os gestores reagem quando do surgimento de novas tecnologias (dispositivos ou soluções) ou novas técnicas administrativas.
	TOMADA DE RISCOS	DC: Vários aspectos podem ser considerados nas organizações, como a magnitude dos efeitos do tipo de liderança, os efeitos dos sistemas de informação na tomada de decisão e os efeitos de mudanças de estrutura, de restrições ambientais e de escassez de recursos (PFEFFER; MOORE, 1980). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas a frequência com que a organizações comprometem grandes e arriscados volumes de recursos ou o quanto há evidências de que os gestores são avessos ao risco.
	INOVAÇÃO DOS PRODUTOS DE MERCADO	DC: Busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais (DOSI, 1988). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas ao número e novidade dos produtos e serviços introduzidos e mercados inseridos.
LIDERANÇA	PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR	DC: É o poder para captar e estimular o seguidor (McWHINNEY, 1997). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas às características de personalidade do gestor, as habilidades de influenciar a equipe para trabalhar em prol de um objetivo.
	MOTIVAÇÕES E METAS	DC: O processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas (BURNS, 1978). DO: Foram observadas a partir de questões relacionadas aos motivos, às necessidades impostas pelo ambiente ou pelos gestores para o desenvolvimento de algum projeto novo ou alguma implementação em projeto já existente.
	INOVAÇÃO	DC: É caracterizado pela situação em que a inovação frequente e de natureza complexa é inerente à natureza da organização e do segmento em que ela escolhe atuar (MINTZBERG, 2008). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas quanto as pessoas são incentivadas pelos seus líderes a experimentar abordagens e produtos inovadores
	ESPÍRITO DE EQUIPE	DC: Compreende-se que todo grupo social possui um conjunto de normas, tradições, valores e regras que lhe são próprios, constituem sua cultura e direcionam os comportamentos e o espírito de equipe (BERSUSA; RICCIO, 2003). DO: Foi observado a partir de questões relacionadas ao desejo por parte dos gestores para trabalhar extraordinária e diligentemente para atingir objetivos organizacionais.
	INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES	DC: Consiste em formalização de procedimento para a obtenção de resultado articulado, de forma que as decisões possam estar integradas umas às outras (MINTZBERG, 2004). DO: Foi observada a partir de questões relacionadas às ações em que uma área complementam ou apoiam as outras áreas da organização no cumprimento de algum objetivo ou meta.
SUSTENTABILIDADE		DC: Sustentabilidade fundamenta-se na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos (VEIGA, 2008).
SOCIAL		DO: Foi observado a partir de questões relacionadas à aplicação de capacidades, competências e talentos pessoais coordenados para atingir um objetivo comum, com recursos materiais e financeiros para o desenvolvimento social, conforme apêndice 1 (Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista).
AMBIENTAL		DO: Foi observado a partir de questões relacionadas à busca pela preservação do potencial da natureza para a produção de produtos renováveis, o estabelecimento de fronteiras ao uso de recursos não renováveis, e atenção para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais, conforme apêndice 1 (Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista).
ECONÔMICO		DO: Foi observado a partir de questões relacionadas ao conjunto de práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam ao desenvolvimento de uma organização, conforme apêndice 1 (Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista).

Quadro 2 – Definições das dimensões de análise dos cinco imperativos

Fonte: Adaptado de Miller; Friesen (1984), Dess; Lumpkin; Covin (1997), Gimenez (2012), Oliveira; Bueren (2014)

3.3.2 Dimensões do Modelo de Negócios

O quadro 3 apresenta as descrições das nove dimensões do Modelo de Negócios (MN). A descrição constitutiva são fundamentadas por Osterwalder e Pigneur (2011).

	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
M O D E L O D E N E G Ó C I O S	ATIVIDADES	DC: Abarcam as ações mais importantes que uma organização executa para fazer seu MN funcionar com sucesso. DO: Esta dimensão foi baseada em três categorias: i) a produção – fatores relacionados ao desenvolvimento, gestão e entrega dos serviços; ii) resolução de produção – consultoria, gerenciamento de conhecimentos, atualização e treinamento técnico; iii) plataforma/rede – redes dos serviços disponibilizados pela companhia de tecnologia da informação e comunicação do governo ou <i>brokers</i> .
	PARCERIAS	DC: Refere-se a um acordo de cooperação voluntariamente iniciado, formado entre duas ou mais empresas independentes, a fim de realizar um projeto ou atividade específica, em conjunto, coordenando as capacidades, atividades e recursos necessários. Descreve a rede de fornecedores ou de parceiros que fazem com que o MN funcione. DO: Esta dimensão foi aplicada à modalidade de parceria chamada alianças estratégicas entre não competidores para as atividades-chave de cada uma das partes envolvidas (<i>stakeholders</i>) da cadeia de mGov. As motivações para essas parcerias foram: otimização, economia de escala e redução de riscos.
	RECURSOS	DC: São os recursos mais importantes para o funcionamento de um MN, que permitem que uma organização crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, os quais podem ser próprios, alugados ou adquiridos por meio de parcerias. DO: Esta dimensão foi baseada em recursos: i) físicos – sistema/solução (<i>hardware e software</i>); ii) intelectual – conhecimentos próprios e adquiridos por meio de parcerias (operadores, <i>brokers</i>); iii) humanos – funcionários das empresas de TI, <i>broker</i> ; e iv) financeiros – recursos próprios.
	CUSTOS	DC: Engloba os custos mais importantes envolvidos na operação de um MN. Estes custos podem ser calculados após definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. DO: Nesta dimensão foram considerados custos minimizados em todas as fases dos projetos, pois este modelo está alicerçado em estruturas de baixo custo. Abrangendo: custo fixo (estrutura, sistema); custo variável (quantidade de SMS, novas implementações no sistema); economia de escala (compra de SMS).
	RELACIONAMENTOS	DC: Abarca os tipos de relações que uma organização estabelece com segmentos de clientes, esclarece o tipo de relação que quer ter com seus clientes. DO: Além do relacionamento entre os atores da cadeia de valor de mGov, considerou também a forma de entrega do serviço ao cidadão (se automático e/ou com interação humana).
	SEGMENTOS DE CLIENTES	DC: Foca especificamente no público escolhido. Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar ou servir. O mercado de massa trata-se de um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares. DO: Nesta dimensão o público alvo foi considerado todos os cidadãos brasileiros que possuem telefone celular e que demandem ou necessitem de algum tipo de serviço de governo do Paraná.
	PROPOSIÇÕES DE VALOR	DC: Descreve os serviços que criam valor especificamente para as necessidades do segmento de mercado que se quer alcançar, agrega os benefícios oferecidos, que não precisam ser inovadores. Podem contribuir para a criação de valor: novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, ou redução de custos. DO: Foram considerados os valores quantitativos (preços, velocidade do serviço) ou

		qualitativos (experiência dos cidadãos com o seu dispositivo, eficiência, acessibilidade). Tem a ver com a novidade para os casos daqueles que nunca receberam serviço pelo telefone celular ou que sequer sabiam da existência do serviço. Este segmento abarca o compromisso (a obrigação) do governo com o cidadão; redução de custos na entrega de serviços.
	CANAIS	DC: Descreve como a organização se comunica e alcança seu segmento de clientes para entregar a Proposta de Valor a eles. São os pontos de contato dos clientes que permitem que adquiram produto ou serviços. DO: Foi considerado que o SMS é o canal de entrega do serviço. Para divulgação do serviço o governo pode utilizar seus canais de divulgação ou patrocinar outros canais (jornais, televisão, revistas, postos presenciais). Mas é preciso atentar sobre a necessidade do processo de adesão do cidadão para usufruir de serviços neste canal.
	RECEITAS	DC: Representa o que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Cada fonte de receita pode ter mecanismos de precificação diferentes, como, por exemplo, custos fixos e volume. DO: Esta dimensão serviu de base para projetar e alinhar projetos em organizações sem fins lucrativos, trazendo clareza à proposta de valor do negócio.

Quadro 3 – Dimensões de análise das variáveis de modelo de negócios

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

3.4 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Uma pesquisa, do ponto de vista metodológico, estrutura-se sobre alguns elementos inter-relacionados, entre eles: o método de pesquisa; as técnicas de coleta de dados; e as técnicas de análise dos dados (MYERS, 2005).

Pesquisas qualitativas fundamentam-se em pressupostos filosóficos que representam “como” o pesquisador irá aprender e “o que” ele irá aprender com o projeto. Estudos como este, envolvendo modelo de negócios, são predominantemente qualitativos, devido ao fato de que importantes características não podem ser precisamente medidas (SCHALTEGGER, 2002). A dimensão epistemológica relaciona-se ao conhecimento e como ele pode ser obtido (HIRSCHHEIM, 1992). Assim a postura positivista foi assumida por ser a perspectiva dominante em projetos relacionados a estudos de TI (ORLIKOWSKI; BAROUDI, 1991). Este tipo de pesquisa pressupõe a realidade como um dado objetivo, ou seja, que pode ser descrito por meio de fatos observáveis e mensuráveis, independente do pesquisador (MYERS, 1997).

Portanto o estudo é qualitativo de natureza descritiva de casos múltiplos, com amostragem intencional e análise de ações mGov das instituições na esfera do estado do Paraná.

Estudos sobre mGov são ainda relativamente escassos na literatura. E conforme foi mostrado no item 1.5, os trabalhos se tornam ainda mais escassos quando combinados os três

temas centrais desta pesquisa, mGov, MN e TC. Isto pode estar aliado também ao fato de que o fenômeno de uso de tecnologia móvel na entrega de serviços públicos ainda é novo no Brasil. Assim, um estudo exploratório foi considerado mais adequado. Para obter um melhor entendimento dos fenômenos a serem pesquisados, ou seja, para identificar as configurações dos casos, foi entendido como mais adequada a utilização de métodos combinados, capazes de capturar a natureza interdisciplinar e que se caracterizam pelo aceite do uso de *insights* metodológicos possíveis (JONES; SUMNER, 2009).

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (2005) afirma que, para definir-se o método a ser usado, é preciso analisar as questões levantadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como?” e “por quê?”, que são explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, com maiores frequências ou incidências.

Na fase de coleta de dados foram considerados todos os atores da Cadeia de Valor de mGov mostrados no capítulo 2.3 (Governo Móvel), exceto as Operadoras de telefonia móvel e o Cidadão. O ator Cidadão não fez parte deste estudo por uma questão de escopo e de delineamento. Portanto, só foi investigada neste estudo a perspectiva do governo. Entrevistados nesta pesquisa foram: membros do governo, e *brokers*, como mostrado na ilustração 6. As operadoras de telefonia móvel não foram alvo neste estudo, porque os SMSs fornecidos ao governo neste caso foram adquiridos através de *broker*.

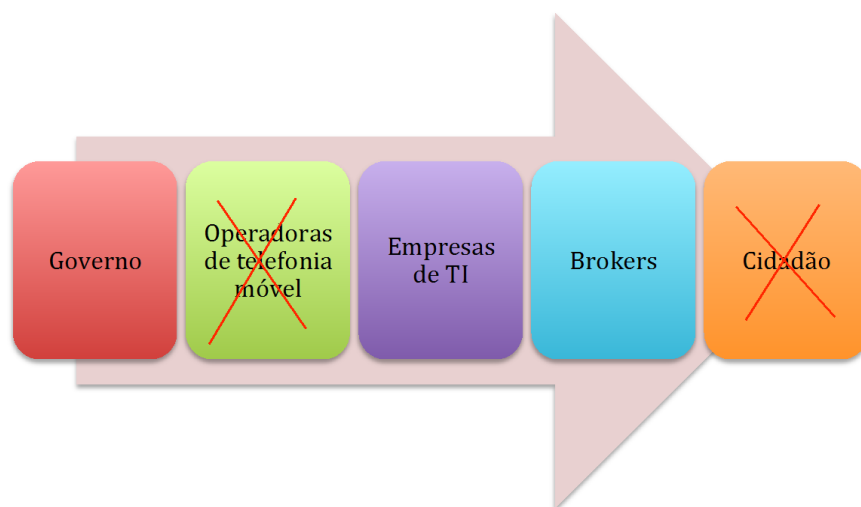


Ilustração 6 – Atores da Cadeia de Valor do mGov participantes da pesquisa
 Fonte: Baseado em DINIZ e GREGÓRIO (2007); LANZA e CUNHA (2011)

De acordo com Miller e Mintzberg (1983), a análise é usada para definir os componentes ou atributos de um fenômeno e para mensurá-los; e a síntese é usada para combinar isso em imagens integradas, concepções ou configurações, e para identificar padrões e formas de generalizações. Assim, a análise possibilita testar generalizações e deduzir suas consequências lógicas. O quadro 4 mostra as principais características da abordagem analítica e da perspectiva da síntese.

Análise	Síntese
O foco dá-se sobre relacionamentos bivariados.	Um grande número de atributos é estudado simultaneamente.
Os relacionamentos são assumidos como lineares com causalidade unidirecional.	A análise de dados e a construção de teoria são orientadas para descobrir aglomerados naturais.
As amostras de pesquisas tendem a ser muito restritas ou muito amplas.	A causalidade é observada nos termos mais amplos possíveis.
As medidas são geralmente obtidas de um único ponto no tempo.	O tempo e o processo são levados em consideração sempre que possível.
As variáveis tendem a ser abstratas e as medidas tendem a ser genéricas.	Apesar dos esforços para mensurar e quantificar, dados históricos ou do contexto organizacional são coletados para ajudar a explicar as descobertas mais sistemáticas.

Quadro 4 – Abordagem analítica e perspectiva da síntese

Fonte: Gimenez (2012), adaptado de Miller e Mintzberg (1983)

A ilustração 7 fornece a visão geral de como foi utilizada a Teoria da Configuração nas perspectivas de **análise** e **síntese**, propostas por Miller (1987).



Ilustração 7 – Visão Geral da Pesquisa

Fonte: Baseados em: Miller (1987), Osterwalder e Pigneur (2011) e Gimenez (2012)

3.4.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma intencional. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com Diretor de TIC, assessores de diretores, gerentes de projeto, coordenadores de projeto, coordenadores de área, coordenadores de atendimento das organizações: APPA, Casa Civil, Casa Militar, CELEPAR, Detran PR, JUCEPAR, SEFA, Senvia, SEOG e SESP, conforme mostrado na Quadro 5.

	Organização	Sujeito	Objeto de estudo
1	APPA	Coordenadora de Atendimento	Carga Online
2	Casa Civil	Gerente de Projeto	GCAU
3	Casa Militar	Gerente de Projeto, Coordenador de Projeto	Defesa Civil, AgendaNave
4	CELEPAR	Coordenadores, Assessores, Gerentes de Projeto, Diretor de TIC	GIR, OpenGOP, Mensagem Inteligente, Expresso, Sistema de Faturamento e Gerenciamento Técnico do SMS.
5	Detran PR	Gerente de Projeto, Gerente de Área	DetranFácil
6	JUCEPAR	Gerente de Projeto	Leiloeiros
7	SEFA	Gerente de Projeto	ReceitaPR
8	Senvia	Gerente de Conta Governo	Broker
9	SEOG	Gerente de Projeto	SIGO
10	SESP	Gerente de Projeto	SIA, AAC, Agendador IIPR, SESP Intranet, BOU, Delegacia Eletrônica, Investigação de Polícia, BATEU

Quadro 5 – As organizações e os sujeitos da pesquisa

Fonte: Autora (2016)

3.4.2 Tipos de dados

Os dados coletados foram de dois tipos: primários e secundários. De acordo com Martins (2002), os dados e informações coletados em publicações são denominados dados secundários; portanto, exigem a identificação precisa da fonte e foram colhidos por meio de pesquisas em documentos internos, reportagens, jornais, revistas e em artigos publicados. O mesmo autor destaca que os dados primários são aqueles obtidos diretamente com o informante por meio de entrevistas e questionários, utilizados neste estudo.

3.4.3 Elaboração e validação do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consistiu num roteiro de perguntas semiestruturadas, desenvolvido a partir da Teoria da Configuração e estruturado em cinco blocos: ambiente, estrutura, estratégia, liderança e sustentabilidade, para compreender as transições ocorridas nos projetos estudados e, conseqüentemente, ter elementos para a construção da linha do tempo destacando as transições entre os cinco imperativos.

Para a construção desse instrumento, foram também consideradas informações que caracterizassem a organização e os respondentes entrevistados:

- a) As instituições deveriam utilizar a tecnologia SMS (*short message service*) em alguma parte dos projetos;
- b) Atividade: os projetos deveriam estar em operação;
- c) Abrangência: os projetos precisariam estar circunscritos no âmbito de governo estadual do Paraná.

Por se tratar de um fenômeno das Ciências Sociais, segundo Alves (2015), os conceitos construídos são reduzidos com o objetivo de explicá-los mais facilmente. Para minimizar essa restrição, ou seja, tentar não prejudicar a compreensão dos entrevistados, foi executada a validação deste instrumento para verificar a sua adequação ao que se propunha. Este procedimento foi baseado em Brewer e Hunter (2006) que defendem que para garantir que o instrumento de coleta de dados represente e aborde adequadamente as categorias que se deseja explicar, é necessário proceder a validação para verificar sua precisão e acurácia.

O instrumento de coleta de dados, em sua versão inicial, foi enviado à uma professora doutora especialista em metodologia e com conhecimento do teor da pesquisa. Na segunda versão, foi enviado a dois profissionais da área de tecnologia que atuavam num centro de tecnologia em governo no exterior. A terceira versão também submetida para avaliação pelos mesmos profissionais. Este instrumento na versão em inglês foi utilizado como teste de validação para coleta de dados de um caso norte americano, em Rockland County, no estado de Nova York. A quarta versão, em português, foi ainda validada por mais um professor doutor com conhecimento em metodologia e na Teoria da Configuração.

Em todas as versões deste instrumento foram indicadas melhorias de linguagem, de agrupamento, de alteração, inclusão e exclusão de termos. A versão final do roteiro de entrevista na coleta de dados é mostrada no apêndice 1.

3.4.4 Identificação dos casos estudados

A escolha dos casos analisados foi iniciada na Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Governo do Paraná (Celepar). A Celepar é responsável pelo desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do governo do Paraná. A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), onde hierarquicamente está o projeto técnico de uso do SMS, forneceu uma planilha com todos os projetos ativos que utilizam SMS no âmbito do governo do Paraná. Em 24 de novembro de 2015, a planilha apresentava nomes de 46 projetos que, de alguma forma, fizeram parte do projeto técnico de uso do SMS desde a sua criação, em 2012.

Para inclusão dos casos nesta pesquisa, foram observados os seguintes critérios: a) ter o uso da tecnologia SMS (*short message service*) em alguma parte do projeto; b) os projetos deveriam estar em operação, portanto, ativos na data do início da coleta de dados (dezembro de 2015); e, c) os projetos precisavam estar circunscritos ao âmbito de governo estadual.

Uma nova versão da planilha foi fornecida pela Diretoria da DTI da Celepar, a qual apresentava as seguintes informações: organização responsável pelo projeto, nome do projeto e nome do responsável técnico por cada projeto. Além dessas informações a planilha apresentava também, a identificação de entrada ao sistema e a quantidade de SMS consumidos (enviados e ou recebidos) naquele mês. Apesar da identificação de entrada no sistema, à princípio, não ser considerada importante no início da coleta de dados, serviu de parâmetro para a pesquisadora instigar o respondente a dar mais detalhes sobre o projeto. Detalhes que serviram de contraponto para triangular questões dúbias na fase de análise dos dados.

Para corrigir possíveis distorções e fazer a escolha dos projetos ativos e portanto aos participantes deste estudo, foi questionado se aquelas entradas no sistema significavam que, realmente, eram projetos ativos, ou foram criadas para servir de teste durante a fase de implantação.

A identificação e a contagem dos projetos estavam ligadas diretamente à identificação de entrada ao sistema, ou seja, cada chave de entrada correspondia a um projeto. Até a data de realização da coleta de dados, a planilha apresentava 21 projetos circunscritos em 10 organizações. Muitas organizações, portanto, possuíam mais de um projeto que utilizava SMS. Alguns respondentes tinham sob sua gestão mais de um projeto, o que permitiu coletar dados em apenas uma entrevista.

Foram estudados 20 casos que atendiam aos requisitos. Os casos são: 1. Atestado de Antecedentes Criminais da Secretaria de Segurança Pública (AAC); 2. Agendador do Instituto de Identificação do Paraná (Agendador IIPR); 3. Agenda de Aeronaves da Casa Militar (AgendaNave); 4. Boletim de Acidentes de Trânsito Eletrônico Unificado (BATEU) do Departamento de Trânsito do Paraná; 5. Boletim de Ocorrência Unificado da Secretaria de Segurança Pública (BOU); 6. Carga Online do Porto de Paranaguá (COL); 7. Sistema da Defesa Civil (Defesa Civil); 8. Delegacia Eletrônica no Paraná; (Delegacia Eletrônica); 9. Plataforma *online* do Departamento de Trânsito do Paraná (DetranFácil); 10. Servidor de email do Governo do Paraná (Expresso Livre); 11. Sistema de Cadastro de Autoridades da Casa Civil (GCAU); 12. Gestão Integrada de Relacionamento do Governo do Paraná (GIR); 13. Investigação da Polícia da Secretaria da Segurança Pública (Investigação de Polícia); 14. Projeto Leiloeiros Oficiais do Estado (Leiloeiros); 15. Ferramenta integrada à Rede Executiva do Governo do Paraná (Mensagem Inteligente); 16. Monitoramento do ambiente de TIC na CELEPAR (OpenGOP); 17. Portal da Secretaria Estadual da Fazenda (Receita PR); 18. Segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública (SESP Intranet); 19. Solução Integrada de Atendimento do Detran PR (SIA) e 20. Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias do Governo do Paraná (SIGO).

3.4.5 Coleta de dados

Entrevistas são muito úteis na coleta de dados, especialmente quando não se sabe muito ou não se tem registro documental do objeto pesquisado. Durante a coleta de dados, além do uso do roteiro de entrevista, se utilizou também perguntas abertas, especialmente com base nas informações fornecidas pelo entrevistado. As perguntas abertas possibilitam que o pesquisador obtenha *feedback* e observe as reações não verbais do entrevistado (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Nesta fase, além da pesquisa documental e reuniões com o principal gestor de tecnologia dos projetos, foram realizadas 19 entrevistas em profundidade. Foram 16 entrevistas dos gestores dos 20 casos, uma entrevista com o Diretor de TIC da Celepar, uma entrevista com o Gestor do Sistema de SMS e uma entrevista com o *broker*.

Por se tratar de dados governamentais, o processo de identificação dos casos que atendiam aos critérios para participar da pesquisa, se deu de forma cuidadosa, desta maneira:

- a) reunião com o Diretor de TI da Companhia de TIC do governo do Paraná para

explicar o objetivo/contexto da tese de doutorado e obter a autorização formal para a coleta de dados. Nesta reunião foi solicitado e foi permitido por esta Diretoria o uso dos nomes das organizações e projetos a serem pesquisados. Os nomes dos entrevistados não foram divulgados por opção da pesquisadora, divulgando apenas o cargo ou a função por eles desempenhados na ocasião da coleta de dados.

b) reunião com o gerente da área e gerente do projeto que concentra os projetos que usam SMS no estado do Paraná, para explicar os critérios de inserção na pesquisa e a estratégia para identificar os casos;

c) reunião com os gerentes responsáveis pelos respectivos projetos para: explicar os objetivos do projeto, o tempo estimado para as entrevistas; os termos e condições; a confirmação dos casos e dos seus respectivos responsáveis; e o período mais apropriado para realizar a coleta de dados.

d) Reunião com alguns Coordenadores de Atendimento, os profissionais da Celepar que atendem as demandas das organizações do governo do Paraná, para verificar qual seria o melhor profissional para participar da coleta de dados.

Assim, para cada um dos responsáveis pelos projetos foi agendada (por telefone) a data, horário e local mais adequado para realizar a coleta de dados.

Foram entrevistados diretores, gerentes de área, gerentes de projetos, analistas de sistemas, técnicos de informática. Na maioria dos casos cada entrevistado respondeu por um projeto, exceto em dois casos: uma mesma pessoa respondeu pelos projetos SIGO, Agendador IIPR, AAC. Outra pessoa pelos projetos: BO Unificado, Delegacia Eletrônica e SESP Intranet. Houve também um caso em que duas pessoas responderam por um único projeto – esta entrevista foi realizada com os dois entrevistados simultaneamente, pois cada um deles conhecia uma parte distinta do projeto.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2015 e janeiro de 2016, duraram entre 35 a 67 minutos, sendo todas gravadas com a permissão dos entrevistados. Todos os áudios foram transcritos logo em seguida à entrevista. Para garantir a fidedignidade dos dados, alguns entrevistados foram contatados por telefone para que eles pudessem esclarecer alguns termos ou frases inaudíveis ou dirimir dúvidas que apareceram durante a transcrição da entrevista. De alguma forma, durante o período de coleta e análise dos dados, o processo muitas vezes ocorreu de forma simultânea.

O fato de a própria pesquisadora realizar as entrevistas e transcrever os dados logo em seguida à coleta permitiu identificar quando uma informação extraída da coleta anterior poderia gerar algum *insight* para ser explorado posteriormente.

Mesmo quando percebido indício de saturação teórica (EISENHARDT, 1989), ou seja, quando o incremento de novos dados gerava pouca ou nenhuma nova informação relevante, optou-se por continuar a pesquisa até atingir todos os casos levantados inicialmente. Tal decisão deveu-se principalmente porque a continuação da coleta poderia permitir encontrar algum elemento novo que pudesse, de alguma forma, ser considerado na fase de análise.

3.4.6 Análise e tratamento dos dados

Na abordagem utilizada nesta pesquisa qualitativa, foram utilizadas várias formas de análise e tratamento de dados: análise de conteúdo, de entrevista não estruturada e documental; e categorização dos dados (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Para responder ao **primeiro objetivo**: descrever a trajetória histórica dos projetos de mGov dos governo do Paraná, destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, liderança, estratégia e sustentabilidade, fez-se primeiro uma análise documental. Buscou-se artigos sobre o uso das transições entre imperativos avaliando as informações, reorganizando-as e agrupando-as em fases do ciclo (nascimento, crescimento, maturidade e renascimento), por similaridade, como descrito na seção 3.2.

Ao classificar os elementos de análise, por meio de categorização, foi preciso antes investigar o que cada um deles tem em comum (BARDIN, 2006). A categorização serve para fornecer uma representação simplificada dos dados coletados, ainda na forma bruta. Nesta pesquisa, utilizou-se categorização *a priori*, ao definir as dimensões dos imperativos da Teoria da Configuração no esquema que estão apresentados no quadro 6. A codificação das dimensões dos imperativos estão apresentados no apêndice 2.

Os imperativos	As dimensões dos imperativos
Ambiente (AM)	Dinamismo, hostilidade, heterogeneidade, compreensão
Estrutura (ET)	Hierarquia, regras formais, processos formais, gestão profissional, influência política
Estratégia (ES)	Multiplicidade de decisões, proatividade das decisões, tomada de riscos, inovação dos produtos de mercado
Liderança (LI)	Personalidade e carisma do gestor, motivações e metas, inovação, espírito de equipe, integração das decisões
Sustentabilidade (SU)	Sustentabilidade social, ambiental e econômica

Quadro 6 – Dimensões dos Cinco Imperativos

Fonte: adaptado de Miller (1987) e Gimenez (2012)

Para identificar as dimensões do Modelo de Negócios a partir dos fatores da Teoria da Configuração com (**segundo objetivo** específico) foi utilizado o conhecimento e experiência de especialistas em Modelo de Negócios. Esta validação foi feita no dia 01 de abril de 2017, durante 3 horas, com 12 membros e a líder do Grupo de Pesquisa Modelo de Negócios e as Práticas de Informação e Tecnologia da UFPR (MONITEC)⁸. Nessa ocasião foi explicado e coordenado, pela pesquisadora, o objetivo e o processo de validação, ou seja, identificar as nove dimensões do Modelo de Negócios a partir dos fatores selecionados da Teoria da Configuração.

A dinâmica foi: 1) escolher um caso dos vinte pesquisados; 2) projetar em tela todos os fatores levantados para que todos os membros do grupo pudessem acompanhar a leitura; 3) distribuir para todos os membros, um documento com uma descrição sucinta das nove dimensões do Modelo de Negócios; 4) ler em voz alta cada fator e perguntar em qual das nove dimensões aquele fator poderia ser associado; 5) deixar alguns minutos para que os especialistas respondessem e discutissem, sem intervenção da pesquisadora; 6) ao perceber que não havia consenso a pesquisadora intervia para que os especialistas fizessem as suas defesas; 7) defendidas as proposições de cada um, a pesquisadora chamava para discussão no grupo; 8) havendo consenso sobre a dimensão, o fator era classificado atualizado na planilha projetada (pelo código da dimensão e na cor vermelho); 8) não havendo consenso o fator era taxada com o código “???” (três pontos de interrogação); 9) Finalizar um caso com essa dinâmica com os 12 membros do grupo e seu líder.

Para continuar o trabalho, ou seja, a associação dos fatores da TC ao MN dos outros 19 casos, foi escolhido e acordado com dois especialistas com mais experiência no grupo. Assim, esses dois juízes trabalharam durante 10 dias para finalizar as classificação. Os fatores que não possibilitaram sua associação ao MN, ou seja, os fatores com “???” foram avaliados por um terceiro juiz, a líder do Grupo MONITEC, para classificação ou exclusão.

O critério principal utilizado para associar os fatores levantados pela lente da TC a dimensões do MN foi por similaridades. Por exemplo, no caso específico da dimensão ATI (Atividades) quando a subordinação envolvia mais de um órgão foi considerado também PAR (Parcerias). Assim, esse fator foi associado a duas dimensões ATI/PAR.

Para identificar as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes, associá-las aos

⁸ Grupo de Pesquisa com o propósito de contribuir para o entendimento da relação entre a formação da estratégia, o modelo de negócio e a base tecnológica na criação de valor em empresas intensivas em tecnologia da informação.

imperativos e destacar as configurações mais frequentes (**objetivos específicos terceiro, quarto e quinto**), foram utilizados os recursos de soma, percentual, apresentação de gráficos da planilha *Microsoft Excell*.

3.4.7 Matriz Analítica

A matriz Analítica mostrada no quadro 7 foi construída para mostrar de modo claro quais foram os instrumentos de coleta, tratamento e a análise dos dados para alcançar os quatro objetivos específicos desta pesquisa de tese.

Objetivo Geral: Investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração			
Perguntas de pesquisa	Objetivos específicos	Instrumentos de coleta de dados	Tratamentos e análise de dados
1. Quais são as trajetórias históricas dos projetos de Governo Móvel do governo Estadual do Paraná, destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, liderança, estratégia e sustentabilidade?	1. Descrever a trajetória histórica dos projetos de Governo Móvel do governo Estadual do Paraná destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, liderança, estratégia e sustentabilidade.	Documentos e entrevistas (pessoal, telefone, internet). Roteiro de entrevistas, validado em três etapas por três especialistas.	Descritiva qualitativa. Análise de conteúdo.
2. Quais são as dimensões do Modelo de Negócios de Governo Móvel presentes em cada ação de mGov, considerando: atividades, parcerias, recursos, custos, relacionamentos, segmentos de clientes, proposições de valor, canais e receitas?	2. Identificar as dimensões do Modelo de Negócios em cada ação de Governo Móvel pesquisada, considerando: atividades; parcerias; recursos; custos; relacionamentos; segmentos de clientes; proposições de valor; canais e receitas.	Dados retirados das trajetórias históricas dos 20 casos estudados. Validação com um grupo de especialistas em Modelo de Negócios.	Análise de conteúdo
3. Quais são as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes em cada fase do Ciclo de Vida dos casos?	3. Identificar em cada fase do Ciclo de Vida dos casos as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes?	Dados retirados das trajetórias históricas dos 20 casos estudados.	Análise de conteúdo.
4. Quais as dimensões da Teoria da Configuração são comuns e divergentes às dimensões do Modelo de Negócios em cada uma das ações de Governo Móvel?	4. Associar os imperativos da Teoria da Configuração com as dimensões do Modelo de Negócios em cada caso pesquisado.	Extraído da planilha <i>Excel</i> com as 21 dimensões da Teoria da Configuração e as nove dimensões do Modelo de Negócios.	Análise de conteúdo e validação.
5. Qual proposta de Modelo de Negócios de Governo Móvel pode ser extraída a partir dos casos estudados?	5. Destacar as configurações mais frequentes do Modelo de Negócios nos casos estudados para a proposição de modelo genérico de negócios para Governo Móvel.	Análise da planilha do <i>Excel</i> .	Análise de conteúdo.

Quadro 7 – Matriz Analítica

Fonte: Autora (2016)

Nesta seção foram apresentados o problema e as perguntas de pesquisa, a definição constitutiva e operacional das dimensões de análise da Teoria da Configuração e de Modelo de Negócios, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a identificação dos casos estudados, e o processo de coleta e análise de dados utilizados nesta pesquisa. O próximo capítulo apresenta os resultados.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados desta pesquisa. A apresentação está organizada em torno dos objetivos específicos e os 20 casos são apresentados em ordem alfabética.

Na seção seguinte é apresentado o resultado do primeiro objetivo específico, ou seja, *Descrever a trajetória histórica dos projetos de mGov do governo estadual do Paraná, destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, estratégia, liderança e sustentabilidade.*

4.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DOS CASOS ANALISADOS

A apresentação da trajetória dos casos em forma de Ciclo de Vida foi inspirada em Miller (1987), que condensa em uma figura as transições entre os imperativos ao longo do ciclo de vida de uma organização (ou projeto), destacando as fases do ciclo, os fatores iniciais dos imperativos e o imperativo predominante em cada fase.

Na sequência são apresentados os 20 casos. Cada caso é composto de três partes: um parágrafo com a descrição geral, outro destacando em que parte do projeto e quando foi implementado o SMS, e um parágrafo com a apresentação do entrevistado. Por fim, há uma ilustração do seu Ciclo de Vida.

Caso 1. AAC

O Atestado de Antecedentes Criminais (AAC) é um projeto da Secretaria da Segurança Pública do Paraná (SESP), mais especificamente do Instituto de Identificação do Paraná (IIPR) desenvolvido em parceria com a CELEPAR. O AAC é uma ferramenta que disponibiliza, sob demanda, a emissão dos atestados de antecedentes criminais aos cidadãos que possuem carteira de identidade no Paraná. O AAC permite que os requerentes solicitem o atestado, paguem a taxa e recebam o documento sem precisar comparecer pessoalmente a um dos postos de atendimento do IIPR.

O SMS é enviado ao cidadão, de forma automática, para avisar que o atestado ficou pronto e está disponível para impressão. A implementação do SMS ocorreu em setembro de 2015.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde o início do projeto, setembro de 2015. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 8 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do ACC.

AAC - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (09/2015)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>Para avisar que o documento (ACC) ficou pronto e disponível na internet para impressão.</p> <p>O gestor externo em ação proativa, o resultado é positivo.</p> <p>O gestor interno demonstra mais preocupação com a parte administrativa e burocrática, menos com o desenvolvimento técnico da equipe.</p> <p>Gestores atualizados com a novidades tecnológicas, proativos, no entanto a influência do gestor não parece dominante.</p> <p>Depois que o sistema entra em operação o grupo é dissipado, do gestor há somente liderança técnica.</p> <p>Este projeto com SMS não foi inspirado em outros governos ou organizações.</p> <p>A equipe envolvida não parece estar sendo incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Os gestores não parecem preocupados com a parte administrativa do projeto, com gestão da equipe.</p> <p>Não foi identificada estratégia de tomada de decisão em relação à equipe.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, especialmente a de desenvolvimento de sistemas.</p> <p>Na área operacional não parece existir integração, o que reflete nos prazos de entrega e aumento do custo dos sistemas.</p>	<p>A ideia veio do cliente, pois já havia visto esta aplicação em outros projetos.</p> <p>O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para esse tipo de produto, para esse problema.</p> <p>O SMS serve para atender uma classe ampla.</p> <p>Hoje o preço é irrisório.</p> <p>O retorno via SMS (para o mesmo <i>shortcode</i>) não seria simples tecnicamente.</p> <p>Foi percebida alguma dificuldade no início, havia um contador que restringia a quantidade de SMS usado no mês.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.</p> <p>É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>As diferenças com as outras tecnologias foram percebidas quando da identificação do perfil do usuário.</p> <p>Atualmente o SMS é o mais adequado porque é um serviço que atente pessoas não muito ligadas à tecnologia.</p> <p>Há dois segmentos de público: os que estão conectados e os que não estão conectados à internet.</p> <p>Há percepção de que o SMS deve ser substituído a medida da evolução da tecnologia.</p> <p>O uso de SMS foi uma oportunidade, o processo é feito sem a intervenção humana.</p>	<p>Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazo, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>Não foi identificada nenhuma regra que tivesse impacto positivo ou negativo neste projeto.</p> <p>A aquisição de SMS é feita direta do broker, utilizado o webservice da Celepar com login e senha.</p> <p>Durante a preenchimento do cadastro, a adesão é habilitada via <i>checkbox</i>.</p> <p>É solicitado o número do celular e o aceite do usuário é feito via sistema.</p> <p>Se for pessoalmente, o atendente solicita verbalmente e insere o aceite (adesão ao SMS) direto no sistema para o envio do SMS.</p> <p>Os gestores são especialistas em TI, e alguns têm formação na área de gestão.</p> <p>Parece difícil haver alguma influência política para descontinuação deste projeto.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do Instituto de Identificação do Estado do Paraná, órgão da SESP.</p>	<p>É preciso atentar ao horário do envio do SMS.</p> <p>Facilidade de uso ao usuário (só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular).</p> <p>Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>As novidades tecnológicas passam por um processo até chegar no desenvolvedor, existe um <i>gateway</i> até a implementação.</p> <p>Os gestores reagem à mudança de forma proativa, especialmente na mudança de regras e técnicas administrativas.</p> <p>A organização mostra-se moderada no comprometimento de recursos (financeiros e outros) em projeto com razoável chance de sucesso.</p> <p>A organização parece não estar atenta (de forma prática) às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado.</p> <p>Não foi percebida nenhuma ação na área social ligada diretamente a este projeto.</p> <p>Não foram percebidas na organização ações na área ambiental.</p> <p>Manutenções consideradas não urgentes podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.</p> <p>O cliente paga os custos do projeto.</p> <p>Não há indícios que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
	Fatores iniciais			
	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE
Imperativo resultante				

Ilustração 8 – AAC - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 2. Agendador IIPR

Projeto da Secretaria da Segurança Pública (SESP), mais especificamente do Instituto de Identificação do Paraná (IIPR) desenvolvido em parceria pela CELEPAR, para auxiliar no processo de agendamento eletrônico (via internet) para a confecção da carteira de identidade.

O serviço emite um SMS tão logo é concluído o preenchimento dos dados do agendamento via internet. O SMS contém o número do protocolo de atendimento, data, horário e local agendado para fazer a carteira de identidade. A mensagem é reenviada 24 horas antes do dia do agendamento (CELEPAR, 2016). A implementação do SMS ocorreu em setembro de 2013.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde o início do projeto, março de 2013. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 9 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Agendador IIPR.

Agendador - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo		Nascimento (09/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	Imperativo resultante	<p>A influência sobre os objetivos do projeto não é dominante.</p> <p>Gestores antenados com as novidades tecnológicas, proativos não constantemente.</p> <p>Em relação à equipe, o gestor interno está preocupado com a parte administrativa e burocrática.</p> <p>Os gestores não conseguem manter o interesse da equipe por muito tempo, quando o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado.</p> <p>Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.</p> <p>É um agendador de serviços do IIPR, com o objetivo diminuir o número de ausências nos serviços agendados.</p> <p>Este projeto não foi inspirado em outros governos.</p> <p>As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.</p> <p>O gestor interno parece ter interesse só com a tecnologia.</p> <p>Não foi possível identificar estratégia para tomada de decisão em relação à equipe.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.</p> <p>Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.</p>	<p>A decisão do uso do SMS veio do cliente.</p> <p>Foi muito simples, para este tipo de serviço o SMS se encaixa como uma luva.</p> <p>Considera competitivo o preço do SMS.</p> <p>É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.</p> <p>O retorno via SMS (para o mesmo <i>shortcode</i>) não seria simples tecnicamente.</p> <p>Restrição inicial na quantidade de SMS enviados.</p> <p>Depende o quanto o cidadão está conectado, para decidir qual tecnologia utilizar para entrega de serviço.</p> <p>O cidadão faz o agendamento no site.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>Este serviço poderá também usar o email, ou ambos.</p> <p>O uso de SMS foi uma oportunidade, foi a decisão óbvia para este tipo de projeto.</p>	<p>Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via <i>broker</i>, através do uso de <i>webservice</i> da CELEPAR com login e senha.</p> <p>É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, o atendente solicita verbalmente a número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.</p> <p>A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.</p> <p>Perece difícil alguma influência política que interfira no sentido de descontinuação deste projeto.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p>	<p>Com o agendamento de serviços pela internet, muitos compromissos agendados com antecedência se ampliaram, consequentemente os esquecimentos também.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características deste projeto.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para este tipo de serviço, para resolver este problema.</p> <p>Para atender uma classe mais ampla o SMS é adequado.</p> <p>A mudança de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.</p> <p>Os gestores reagem à mudança de forma proativa.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>A organização parece não estar atenta (de forma prática) às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado.</p> <p>Para entregar serviços é preciso conhecer previamente a tecnologia apropriada pelo cidadão.</p> <p>Não foi percebido na organização ações na área social.</p> <p>Não foi percebido na organização ações na área ambiental.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.</p> <p>Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.</p> <p>O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.</p> <p>Não foi percebida que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
		LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 9 – Agendador - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 3. AgendaNave

AgendaNave é uma solução informatizada, desenvolvida pela Casa Militar em parceria com a CELEPAR. O objetivo desta ferramenta é realizar a gestão das aeronaves (demandas de voos e agendamento) utilizadas no âmbito do governo do estado do Paraná. Essas aeronaves, sob a responsabilidade da Casa Militar, são utilizadas para voos executivos a serviço do Governador e Secretários de Estado e também para o transplante de órgãos. O projeto foi implantado em 09/10/2014.

O SMS é utilizado para comunicar as demandas e agendamento das aeronaves. A implementação do SMS foi em 05 de novembro de 2014, na segunda versão do projeto.

A entrevista foi realizada com o Gerente do Projeto, idealizador e desenvolvedor da solução. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 10 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do AgendaNave.

AgendaNave - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Imperativo resultante	Fases do ciclo	Nascimento (11/2014)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais		<p>A influência dos gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.</p> <p>Os gestores mantêm o interesse da equipe mostrando claramente o objetivo e a importância do projeto.</p> <p>A ideia do uso do SMS foi em virtude de ter se lembrado do serviço do Teatro Guaíra.</p> <p>Gerenciar e comunicar as demandas e agendamento das aeronaves de maneira eficiente e rápida.</p> <p>Não foi percebido que as pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>O gestor tem a preocupação de discutir as equipes a legalidade do uso do bem público.</p> <p>Nas equipes são discutidas o efeito da implementação, sua legalidade, moralidade, eficiência e se há viabilidade financeira.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas.</p>	<p>A ideia, a decisão de uso do SMS, inclusive o desenvolvimento da solução ocorreu na Casa Militar.</p> <p>Ele é único, ele é diferente da comunicação sobre dados.</p> <p>O SMS foi fácil de usar em razão da infraestrutura já implantada (aquisição de SMS e sistema para envio).</p> <p>O SMS tem sido bem aceito.</p> <p>Foi percebido que o preço poderia ser menor que o valor praticado atualmente, em função do uso corporativo.</p> <p>Dificuldades técnicas do SMS: limitação na quantidade de caracteres; não há confirmação de leitura.</p> <p>Os gestores percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência com o whatsapp mas defendem que este não está pronto para usar na esfera governamental.</p> <p>Os que eventualmente não têm celular, receberão um email (este dado é obrigatório), foi criado emails corporativos pra todos os usuários.</p> <p>Por conta do whatsapp percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência, mas percebem que não está pronto para usar na esfera governamental.</p> <p>Não foi percebido a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>O SMS é adequado para esta aplicação, apenas tem uma restrição no número de caracteres.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como oportunidade, porque sendo a tecnologia primitiva, é mais simples e funciona de forma eficiente.</p>	<p>E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.</p> <p>Todas as demandas passam pelo Gabinete da Casa Militar.</p> <p>O voo só é autorizado pelo Secretário da Casa Militar.</p> <p>Todas as solicitações de reserva de aeronave só podem serem feitas pela Casa Militar.</p> <p>A aquisição de SMS, direto com Celear (broker).</p> <p>Não há aceite formal para adesão ao serviço, por entenderem que não é necessário, quando o usuário não quiser mais é só pedir para tirar, é mais prático e todos são funcionários do Governo.</p> <p>Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão, por meio do curso de aperfeiçoamento de oficiais.</p> <p>Pode sofrer influência política capaz de alterar seu fluxo, inclusive este projeto possa ser incorporado por outra organização com estrutura maior para desenvolvimento técnico.</p> <p>O projeto está submetido à Casa Militar.</p>	<p>Fatores e estratégias levados em conta para tomada de decisões são: legalidade, moralidade, reflexos do uso da aeronaves, viabilidade financeira, avaliação de viabilidade.</p> <p>O processo de análise passa por vários departamentos até a tomada de decisão.</p> <p>O uso do SMS se deu quando da contratação do broker pela Celear.</p> <p>Os gestores acreditam que o SMS terá vida longa, porque está aplicado na plataforma primitiva do celular e não sobre tráfego de dados.</p> <p>Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, a questão de economia, de urgência, do objetivo do voo.</p> <p>Em casos de urgência, quando há mudança no ambiente externo, como catástrofe, chuvas, pode haver uso dessas aeronaves.</p> <p>Por uma questão do Direito Administrativo, o agente público só pode fazer aquilo que a lei determina, os riscos já estão contemplados na lei.</p> <p>A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, adquiridos e usados pelos cidadãos.</p> <p>Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, quando essas aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.</p> <p>Não foi percebido ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.</p> <p>Mensalmente a Celear emite fatura baseada no consumo mensal de SMS, mas quando o consumo é pouco, o faturamento do SMS é acumulando para o próximo mês.</p> <p>Os custos são pagos pela Casa Militar.</p> <p>Este projeto não foi concebido para equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, no entanto na prática ele tem reflexo, porque ajuda a ter um uso mais racional dos bens públicos.</p>
Imperativo resultante		LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 10 – AgendaNave - Ciclo de vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 4. BATEU

O Boletim de Acidentes de Trânsito Eletrônico Unificado (BATEU) é um projeto da Secretaria da Segurança Pública (SESP), mais especificamente do Batalhão de Polícia de Trânsito do Paraná (BPTran), desenvolvido em parceria pela CELEPAR. Esta ferramenta permite de forma ágil, acesso aos serviços e às informações de veículos sinistrados. O destaque da ferramenta é classificar a intensidade dos acidentes em escalas. O boletim é dividido em registro de acidentes no local (com ou sem vítima), com atendimento diretamente na Central de Atendimento do BPTran (Secretaria) ou pela internet (sem vítima).

O SMS é utilizado em três momentos distintos: 1) o sistema envia um código ao celular do cidadão; 2) o cidadão confirma o recebimento do código; 3) o sistema envia informação sobre a disponibilidade ou não do Boletim de Ocorrências (BO). Se não, envia também o motivo e instruções ao cidadão.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. O entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde o início do projeto, em agosto de 2011. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 11 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do BATEU.

BATEU - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo		Nascimento (08/2011)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	Imperativo resultante	<p>A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, eles fazem acompanhamento intenso.</p> <p>Em ocorrência de problemas a interferência do gestor é ágil, dominante e decisória.</p> <p>Influenciam na tomada de decisão e na condução do projeto.</p> <p>Os gestores e equipe participaram intensamente. Apostaram no sucesso deste projeto.</p> <p>A motivação foi criar uma ferramenta que informasse ao cidadão, de forma automática, sobre a disponibilidade do boletim de acidente de trânsito para impressão.</p> <p>Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia demandada pelo cliente, possivelmente espelhado em outros projetos.</p> <p>A equipe tem abertura para experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto ainda depende muito da iniciativa individual.</p> <p>Há envolvimento dos gestores em todas as etapas do projeto.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, especialmente quando há novas implementações no projeto.</p> <p>As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.</p>	<p>A decisão para uso do SMS foi tomada pelo cliente.</p> <p>Tecnicamente o SMS foi fácil de usar.</p> <p>Consideram o preço competitivo, mas que baixar mais pela lei da oferta e da procura.</p> <p>A ausência da preservação do histórico das mensagens, o tamanho e a não garantia da entrega, foram considerados restrições.</p> <p>É essencial avaliar cada tecnologia, ocorre que às vezes o policial recebe primeiro a última parte da mensagem, as outras partes são recebidas em tempo diferentes.</p> <p>No início o desenvolvimento foi complexo pela escassez de documentação.</p> <p>Apesar da aparente concorrência com as novas tecnologias, o SMS é considerada a única tecnologia pronta e viável para comunicação com os cidadãos.</p> <p>Para este caso específico teria uma outra tecnologia que poderia substituir o SMS, mas ainda não se sabe como implementá-la.</p> <p>Poderia desenvolver um aplicativo onde os policiais poderiam receber as mensagens, necessariamente precisaria de um smartphone e acesso à internet.</p> <p>Falta um modelo para uso do SMS.</p> <p>Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.</p> <p>O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.</p>	<p>No processo de decisão sobre quais regras precisam ser observadas são discutidas em conjunto (desenvolvedor e cliente).</p> <p>É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.</p> <p>Há intenção de unificar o uso deste projeto nas polícias civil e militar, mas ainda há discordâncias.</p> <p>Regra: baseado numa estimativa inicial, o sistema controla o envio mensal de SMS.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela CELEPAR através de broker, contratado através de licitação pública.</p> <p>Adesão do usuário ao serviço via sistema, o documento eletrônico é guardado por tempo indeterminado.</p> <p>Não foi identificada formação na área de gestão dos gestores deste projeto.</p> <p>A aceitação parece estar apropriada pela cliente, indicando que não há como retroceder neste processo.</p> <p>Há intenção de unificar todas as polícias militar e civil para uso do sistema, mas há discordâncias.</p> <p>O projeto está submetido à Polícia Militar do Estado, que tem contínuo acompanhamento do sistema.</p>	<p>Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, pela facilidade e porque está no gosto da população.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, são principalmente a segurança, agilidade e facilidade para acessar o sistema pelo policial em atendimento externo.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.</p> <p>É preciso considerar a complexidade de desenvolvimento de nossos sistemas sobre essas novas tecnologias.</p> <p>Nenhuma ideia de novas tecnologias é descartada, mas antes é necessário conhecer a especificação dos dispositivos, a integração com os sistemas já desenvolvidos.</p> <p>Num projeto como esse, todos se arriscaram, participaram intensamente para dar certo.</p> <p>A organização não parece estar atenta aos produtos que os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia.</p> <p>Mesmo a organização olhando para fora (para o ambiente externo ao governo), o foco ainda parece ser interno.</p> <p>Não percebe ações ligadas ao desenvolvimento social.</p> <p>Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, coleta de lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.</p> <p>Os SMS são pagos à Celepar sobre o consumo mensal, se consumo muito baixo é acumulado para próxima fatura.</p> <p>O cliente paga os custos deste projeto.</p> <p>Diretamente este projeto não mostra preocupação no equilíbrio da sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
		LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 11 – BATEU - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 5. BOU

O sistema Boletim de Ocorrência Unificado (BOU) foi desenvolvido pela Secretaria da Segurança Pública em parceria com a CELEPAR com o intuito de agrupar todos os tipos de ocorrências policiais em uma mesma base de dados. Este sistema permite confeccionar, alterar e solicitar um registro de ocorrência, tanto para um policial civil, em uma delegacia, como para um policial militar, na rua ou em uma unidade da polícia militar. Este sistema está integrado com o sistema de alerta de furtos e/ou roubos de veículos, registrados na base de dados através do serviço 190, Instituto Médico Legal e Tribunal de Justiça para distribuição de termos circunstanciados e trâmite de documentos assinados digitalmente. O projeto foi implantado em 2005.

Assim, como no projeto anterior, o SMS é utilizado em três momentos distintos: 1) o sistema envia um código ao celular do cidadão; 2) o cidadão confirma o recebimento do código; 3) o sistema envia informação sobre a disponibilidade ou não do BO. Se não, envia também o motivo e instruções ao cidadão.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde 2007. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 12 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do BOU.

BOU - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (08/2011)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia. A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>O gestor externo consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que comprovam essa eficiência.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.</p> <p>O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>Não foi possível identificar atitudes dos gestores em relação à equipe.</p> <p>Não foi possível identificar as estratégias de tomada de decisão da equipe.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas.</p>	<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica. O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>O tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida, apropriado pelo cidadão.</p> <p>O preço mostra competitivo fazendo compra corporativa.</p> <p>No horário de pico as operadoras levam um pouco mais de tempo para entregar O SMS.</p> <p>O número de caracteres não é um problema.</p> <p>O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>Por mais promissoras as novas tecnologias não estão preparadas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.</p> <p>É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade no combate à fraude, para enviar de forma segura código de validação (provar que não era robô e que o cidadão é quem diz ser).</p>	<p>O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.</p> <p>Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Todos os Boletins de Ocorrências da Delegacia Eletrônica são assinados pelo Delegado da Delegacia Eletrônica.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.</p> <p>Os gestores tem formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p>	<p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p> <p>Os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia e a Polícia são constantemente avaliadas.</p> <p>Diretamente não foi percebido pelo entrevistado que este projeto tenha ações ligadas diretamente ao desenvolvimento social. Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, mas com ações isoladas.</p> <p>É emitida no final do mês uma fatura baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente para pagamento.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Este projeto não teve a preocupação inicial de equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, mas o faz indiretamente. Por exemplo, quando o cidadão deixa de ir pessoalmente a uma delegacia, diminui o gasto com transporte, com papel.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 12 – BOU - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 6. CargaOnline

O Carga Online é um projeto da Secretaria de Infraestrutura e Logística (SEIL), mais especificamente da Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina (APPA), desenvolvido em parceria com a CELEPAR. O CargaOnline é uma ferramenta de gestão que permite programar e acompanhar o fluxo de chegada de caminhões e vagões com destino aos terminais graneleiros de Paranaguá, bem como garantir a qualidade das cargas através da classificação dos grãos. A aplicação facilita o acesso a informações operacionais de fluxo, triagem e envio das cargas para armazenagem nos terminais graneleiros públicos e privados de Paranaguá, auxiliando nas programações de transporte e logística das cargas. O sistema foi implantado em janeiro de 2003.

O SMS é utilizado em três processos: 1) na comunicação direta com os caminhoneiros, para avisar sobre local, previsão da data e hora de descarga nos terminais graneleiros; 2) na consulta à carga – feita pelo exportador enviando o código e número da placa, para se certificar se a carga está ou não cadastrada; 3) para comunicar aos caminhoneiros os eventos sociais e culturais que ocorrem no pátio do Porto de Paranaguá. O SMS é enviado somente àqueles caminhoneiros que estão no pátio ou estão em trânsito para o Porto de Paranaguá. O SMS foi implementado em abril de 2013.

A entrevista foi realizada com a atual Coordenadora de Atendimento ao Cliente, que também trabalhou como analista de sistema deste projeto desde 2010. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 13 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do CargaOnline.

CargaOnline - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo		Nascimento (04/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	Fases do ciclo	<p>Ele é aberto ao diálogo, ele aceita e gosta da área de informática.</p> <p>Há integração das lideranças na parte de conhecimento técnico e operacional.</p> <p>A sua influência sobre as decisões estratégicas é dominante.</p> <p>A liderança do cliente, pelo conhecimento do negócio, visão sistêmica e pela capacidade operacional faz a diferença neste projeto.</p> <p>Dar eficiência ao processo, diminuir as filas para descarga no Porto de Paranaguá e Antonina.</p> <p>A gente não inspirou em outros governos, mas a gente soube que outros estavam fazendo uso do SMS controle de acesso.</p> <p>As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, isso acontecem de forma individual.</p> <p>O gestor se envolve com o grupo sempre que surge alguma demanda, novidade, necessidade. O ritmo é intenso o tempo todo, não há tempo para prospectar.</p> <p>A equipe trabalha de forma intensa e extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa sempre complementam ou apoiam as outras áreas.</p> <p>Há suporte entre a equipe de desenvolvimento e o cliente.</p>	<p>A decisão de uso do SMS foi tomada pelo cliente em parceria com a Celepar.</p> <p>Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la.</p> <p>A tecnologia é bem aceita pelo cliente e cidadãos.</p> <p>Considera competitivo o preço do SMS.</p> <p>No começo a implementação foi difícil, a tecnologia não era dominada.</p> <p>Não foi percebida concorrência com as novas tecnologias, devido as características do serviço e ao perfil dos usuários.</p> <p>O SMS é adequado à sua demanda e ao universo que aplica.</p> <p>Para este tipo de serviço o SMS é a mais adequado.</p> <p>Para outro tipo de público a tecnologia pode ser totalmente ultrapassada.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócio para SMS.</p> <p>O SMS foi a opção escolhida, sendo ideal porque a comunicação se dá de sistema a sistema.</p> <p>O uso do SMS foi percebido como uma oportunidade.</p> <p>O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.</p>	<p>As variações climáticas impactam também no processo.</p> <p>Há muitas restrições ambientais para atracamento de navios.</p> <p>Há regras para cadastro, cotas para serem atendidas por exportador e por terminal portuário.</p> <p>Há regras rígidas para o caminhoneiro esperar e descarregar a produção.</p> <p>Todas essas regras são essenciais para definir a logística do Porto e aplicadas para facilitar a logística.</p> <p>Este serviço é disponibilizado 24 X 7, no período de safra a demanda aumenta.</p> <p>Há interferência humana somente quando ocorre alguma contingência, por exemplo, quando o SMS não é enviado via sistema (há um reenvio manual).</p> <p>O Porto sofre fiscalização dos órgãos internos e externos de fiscalização.</p> <p>Os <i>delays</i> de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um broker.</p> <p>Eles são cadastrados, mas não são eles que fazem os próprios cadastros.</p> <p>Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).</p> <p>Para adesão ao SMS, o cadastro na internet são feitos por pessoas previamente autorizadas, não são os caminhoneiros que fazem isso.</p> <p>A maioria dos gestores é especialistas na área de TI.</p> <p>Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.</p> <p>O projeto está submetido ao Presidente da APPA.</p>	<p>A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.</p> <p>Quando você trabalha com Porto o trabalho é intenso: iniciativa privada, Polícia Federal, Receita Federal, Marinha... autoridade portuária tem uma característica mudanças são constantes.</p> <p>Os gestores estão o tempo todo expostos a riscos, os riscos são inerentes ao próprio negócio.</p> <p>Os gestores precisam ser ágeis, até porque as multas são milionárias e a pressão, do operador, do exportador, o custo do navio parado, é oneroso.</p> <p>A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.</p> <p>A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo.</p> <p>A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.</p> <p>A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Este é um projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
		LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 13 – CargaOnline - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 7. Defesa Civil

O Sistema de Defesa Civil, aqui chamado Defesa Civil, é um projeto da Casa Militar do governo do Paraná desenvolvido em parceria com a CELEPAR. É uma ferramenta utilizada para prevenção, preparação, resposta e reconstrução em ocorrências de desastres, naturais ou causados pelo homem. Utiliza informações georreferenciadas das ocorrências, possibilitando a localização exata de rodovias, rios, corpo de bombeiro, hospitais e de estruturas municipais para prestar atendimento emergencial. É subsidiado com informações oriundas das Polícias Rodoviárias Federal e Estadual, Sanepar, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, órgãos municipais e estaduais. O projeto foi implantado em 2005.

O uso do SMS neste projeto é para estabelecer a comunicação da Defesa Civil com os grupos de voluntários, cidadãos envolvidos (ao redor da área) em acidente, Corpo de Bombeiros e Prefeituras. A utilidade neste caso é para suprir a comunicação que pode ter sido interrompida durante o acidente. O SMS foi implementado em dezembro de 2013.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto e complementada com dados do Coordenador de Atendimento da Celepar da Casa Militar. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde 2007. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 14 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Defesa Civil.

Defesa Civil - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (12/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>Não foi apontada nenhuma característica marcante do gestor.</p> <p>A influência dos gestor sobre os objetivos é dominante.</p> <p>Liberdade para criar/trabalhar no desenvolvimento do sistema.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi encontrar algum meio eficiente (simples e rápido) para comunicar as ocorrências de incidentes no âmbito do estado do Paraná.</p> <p>Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência assim que fechado o processo de aquisição do SMS.</p> <p>Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente tornam-se inoperantes.</p> <p>As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. A implementação é outro processo.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas para atingir o objetivo do projeto.</p>	<p>Quem tomou a decisão do uso SMS foi o cliente, a ideia veio de fora do ambiente técnico.</p> <p>A implementação foi fácil, pela facilidade da infraestrutura técnica instalada e pela já aquisição do SMS.</p> <p>O preço do SMS se torna competitivo quando a compra é corporativa.</p> <p>Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.</p> <p>Não foi percebida concorrência do SMS com as outras tecnologias de comunicação.</p> <p>É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>Foi percebido diferenças com as outras tecnologias, no entanto o SMS se mostra adequado pela sua conveniência (simplicidade, amplo alcance e abarcada em todos os telefones celulares).</p> <p>Foi percebido que o uso de SMS poderia ser uma oportunidade, adequado para substituir os canais normais de comunicação em caso em situação de calamidade.</p>	<p>As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.</p> <p>Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas no processo (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.</p> <p>Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, licitação pública.</p> <p>Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).</p> <p>A maioria dos gestores possui formação técnica e militar.</p> <p>Foi percebido influência política no sentido de ampliar o sistema.</p> <p>O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submisso à Casa Militar do Governo do Paraná.</p>	<p>As questões técnicas são levados em consideração e a tomada de decisão é feita pelo pessoal de tecnologia da Celepar.</p> <p>Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.</p> <p>Não foi identificado.</p> <p>Todas essas novidades tecnológicas sugeridas passam por uma avaliação criteriosa de viabilidade técnica.</p> <p>A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso.</p> <p>A organização está sempre atenta às novidades de novos produtos e serviços introduzidos no mercado que estão sendo utilizados pelos cidadãos.</p> <p>A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.</p> <p>A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>Junto com os demais serviços consumidos pelo cliente, todo final de mês é emitida uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto. A parte econômica é sustentada pela orçamentação prevista em lei governamental.</p> <p>Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligado ao negócio da organização.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 14 – Defesa Civil - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 8. Delegacia Eletrônica

A Delegacia Eletrônica no Paraná é um serviço disponibilizado pelo governo do Paraná que permite ao cidadão fazer boletins de ocorrência (BO) via internet. Esta aplicação permite registros de ocorrências como: extravio de documentos, furtos ou roubos de aparelhos eletrônicos (como celulares e *notebooks*) e de dinheiro e denúncias. Os registros feitos pelos cidadãos são analisados por policiais, que os direcionam às delegacias responsáveis para dar início às investigações. O projeto foi implantado em 2005. O endereço da Delegacia Eletrônica é www.delegaciaeletronica.pr.gov.br.

O SMS é utilizado em três momentos distintos: 1) o sistema envia um código ao celular do cidadão; 2) o cidadão confirma o recebimento do código; 3) o sistema envia informação sobre a disponibilidade ou não do BO. Se não, envia também o motivo e instruções ao cidadão.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde 2007. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 15 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Delegacia Eletrônica.

Delegacia Eletrônica - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (08/2011)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.</p> <p>A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>As motivações e as metas para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (token) para validar dados, se são de quem diz ser.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da empresa.</p>	<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>O SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica foi rápida.</p> <p>O preço mostra competitivo em compra corporativa.</p> <p>No horário de pico há lentidão na entrega.</p> <p>O número de caracteres não é um problema, pois o SMS é usado para enviar apenas um código.</p> <p>O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>Parece não haver concorrência com as novas tecnologias, por mais promissoras elas não estão preparadas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.</p> <p>É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>O SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço, não buscamos identificamos outra tecnologia para esse fim.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade, além de validar que o usuário não é um robô, valida se o cidadão é quem diz ser.</p>	<p>As decisões são avaliadas pelo DPC, o qual solicita o desenvolvimento, alterações e implementações da solução.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto acontecem na SESP.</p> <p>A regra conceitual estabelecida no início que impacta positivamente neste projeto.</p> <p>Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celepar.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.</p> <p>Os gestores tem formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p>	<p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece não têm afetado a tomada de decisão, além do SMS e o email.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia são constantemente avaliadas.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>Diretamente não foi percebido pelo entrevistado que este projeto tenha ações ligadas diretamente ao desenvolvimento social.</p> <p>Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economiza papel e transporte.</p> <p>Todo final de mês é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS e também outros serviços consumidos elo cliente.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Este projeto não teve a preocupação inicial de equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, mas o faz indiretamente.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 15 – Delegacia Eletrônica - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 9. DetranFácil

É uma plataforma *online* do Departamento de Trânsito do Paraná (DetranPR), desenvolvido em parceria com a CELEPAR e iniciativa privada para prestação de serviços por meio de computador, telefone celular ou tótem. Entre seus objetivos estratégicos estão: a prestação de serviços de qualidade para minimizar tempo de espera dos usuários e aumentar a oferta de serviços pela internet; e, a modernização das estruturas administrativas, físicas, lógicas e as áreas de informática e informação. A parte estudada neste projeto trata de uma etapa de prestação de serviços ao cidadão na área de veículos, habilitação de condutores e infrações de trânsito com acesso individual e identificado. O projeto foi implantado em junho de 2012.

O SMS neste projeto é utilizado para enviar o código de validação para certificar a identidade do cidadão (usuário). A implementação do SMS ocorreu na versão da implantação do projeto, em junho de 2012.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto e com o gerente da área de desenvolvimento de sistema. Ambos no cargo e na função desde a concepção do projeto. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 16 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do DetranFácil.

DetranFácil - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (06/2012)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>O gestor tem carisma, dá liberdade para criar tecnicamente, cobra prazo.</p> <p>Decisões são rápidas, são tomadas direto com a gerência.</p> <p>Forte influência dos gestores de tecnologia e administrativa no projeto.</p> <p>Influência do gestor foi importante para ampliação da discussão inicial.</p> <p>O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.</p> <p>Houve pressão para diminuir as filas, tempo de espera para realizar os serviços.</p> <p>SMS inspirado no uso do próprio governo.</p> <p>Equipe é incentivada a experimentar inovação tecnológica e de processo.</p> <p>São incentivados a testar novas tecnologias e processos diferentes.</p> <p>São incentivados a testar novas tecnologias/processos diferentes.</p> <p>Equipe com liberdade para criar.</p> <p>Alianças estratégicas: a) com a Companhia de TI = otimização do processo; b) Companhia de TI e broker = economia de escala.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir os objetivos do projeto e os prazos acordados.</p> <p>As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.</p>	<p>O uso do SMS foi inspirado no uso do próprio governo.</p> <p>Simplicidade do uso da tecnologia, apropriada pelo cidadão.</p> <p>Preço competitivo do SMS se uso em escala.</p> <p>Pelo <i>shortcode</i> não se sabe quem é o remetente do serviço.</p> <p>Decisão de auto atendimento (tótens).</p> <p>Percebe a falta de uma política corporativa de SMS (<i>anti-spam</i>).</p> <p>Uso do SMS aliado às outras tecnologias.</p> <p>SMS como oportunidade por considerar a tecnologia abarcada em todos os telefones celulares.</p>	<p>As regras do negócio já incorporadas nos sistemas pesados, não na camada de prestação de serviço.</p> <p>Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.</p> <p>Classificação de processos (agravantes ou não) – criação de camada de “consumo de serviço” impactou positivamente.</p> <p>Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.</p> <p>Manutenção da mesma linha de raciocínio.</p> <p>Mudança cultural – transferência do ônus da prova ao cidadão.</p> <p>Utiliza o broker contratado pela Celepar.</p> <p>Termo de adesão é espontâneo e é preservado por tempo indeterminado.</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão.</p> <p>Hoje este projeto tem menor influência política menor.</p> <p>Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.</p> <p>Subordinado a Diretoria do Detran.</p>	<p>Discussão/decisão da viabilidade técnica e financeira com o cliente.</p> <p>Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/pessoas para atendimento pessoal.</p> <p>Percepção de que os sistemas poderiam se tornar prestadores de serviços.</p> <p>Proatividade do gestor de tecnologia para antecipar cenários, introdução novos processos amparados por tecnologia.</p> <p>O processo foi simplificado para facilitar o uso.</p> <p>Opções tecnológicas de mercado afetaram o projeto – solidificaram o uso do SMS.</p> <p>Facilidade de uso ao cidadão (só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular)</p> <p>Falta divulgação para aumentar o seu uso.</p> <p>Recursos físicos e humanos são contratados.</p> <p>Uso de credenciais já utilizadas (Ex. CPF).</p> <p>Os tomadores de decisão investem grandes volumes de recursos (financeiros e outros).</p> <p>Atento a tecnologia usada pelo usuário.</p> <p>Foi lembrado que o uso da tecnologia na área de trânsito potencializa as ações na área social.</p> <p>Foi mencionado que os serviços executados de forma eletrônica economiza papel.</p> <p>Todos os custos deste projeto são minimizados em todo o processo, assim não há faturamento específico para o consumo de SMS.</p> <p>O Detran paga os custos do projeto.</p> <p>Tentam equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p> <p>A iniciativa para uso do SMS foi a Diretoria da Celepar, a partir da atualização tecnológica (aquisição dos SMS).</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 16 – DetranFácil - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 10. Expresso

O Expresso Livre é um *software* colaborativo que reúne funções de correio eletrônico, agenda, catálogo de endereços, *workflow* e *messenger* desenvolvido de modo cooperado por um Comitê Gestor (empresas de informática pública do Brasil) a partir da customização da ferramenta alemã *E-GroupWare*. Esta solução mantida pela CELEPAR é utilizada como ferramenta corporativa por todas as instituições no âmbito do Governo do Paraná. Atualmente o Expresso tem mais de 200 mil contas. A sua implantação na CELEPAR ocorreu em abril de 2004.

O SMS neste projeto é usado para enviar alertas de compromisso de agenda dos servidores públicos. A implementação ocorreu em abril de 2013.

A entrevista foi realizada com o Gerente do Projeto, que exerce esta função desde o início do mesmo. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 17 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Expresso.

Expresso - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (04/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>Os gestores acompanham o projeto no nível de supervisão, sem muita interferência, porque a complexidade técnica é alta.</p> <p>Personalidade e carisma dos gestores influenciaram positivamente este projeto.</p> <p>A equipe é unida, com alta interatividade, sem estrelismo.</p> <p>A influência dos gestores sobre o projeto não é dominante.</p> <p>Há autonomia da equipe técnica para fazer as implementações demandadas por usuários, gerências, coordenações e Diretoria.</p> <p>Os gestores não são cerceadores de novas ideias, têm preocupação no alinhamento da equipe em relação ao mercado, são conciliadores, bons ouvintes, não omissos.</p> <p>Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.</p> <p>O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto a ideia pode ser barrada se tiver custos.</p> <p>Os gestores apenas acompanham a equipe, não há muita interferência, pela alta complexidade técnica.</p> <p>A equipe é fácil de gerir, há bastante comunicação entre os membros, os gestores são conciliadores, bons ouvintes, não omissos.</p> <p>A equipe faz esforços extraordinários para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, o apoio entre áreas funciona bem.</p> <p>Foi percebido que os membros das equipes têm boa interação.</p>	<p>A iniciativa para uso do SMS foi a Diretoria da Celepar, a partir da atualização tecnológica (aquisição dos SMS).</p> <p>Implementar o SMS no nosso sistema foi muito fácil.</p> <p>O custo de aquisição das tecnologias impacta porque se vive em época de restrição orçamentária.</p> <p>O valor pago pelo SMS foi considerado competitivo.</p> <p>A gente teve problema com as palavras acentuadas, a mensagem sai com cedilha com til e chega no usuário final com esses caracteres bem diferentes.</p> <p>O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto.</p> <p>Não há concorrência com outras tecnologias, a implementação de SMS em correio eletrônico é a tendência de mercado, é a tecnologia mais utilizada.</p> <p>Estando claro este modelo facilitaria expandir o uso da tecnologia em todo o governo.</p> <p>Muitas vezes a adoção de outras tecnologias não é fácil tecnicamente, nem o processo para adquiri-las.</p> <p>Foi percebido que o uso de SMS pode ser uma oportunidade, uma solução para ajudar os usuários a não perdessem seus eventos.</p>	<p>A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências, coordenações e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.</p> <p>O que impacta é controle de acesso e faturamento (faturados e não faturados), a manutenção destas duas coisas funcionando simultaneamente.</p> <p>A aquisição de SMS é feita através de broker.</p> <p>Adesão ao serviço – há um aceite no Expresso que atende este requisito.</p> <p>Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso.</p> <p>Foi identificado que o único ponto que pode interferir seria o cancelamento do serviço do broker.</p> <p>Foi percebido que com a implantação do SMS, as pessoas tem o sentimento que ele é uma coisa boa, que ele ajuda, muito dificilmente ele vai ser removido por uma decisão política.</p> <p>O projeto está submetido a Diretoria de Tecnologia da Celepar.</p>	<p>O SMS ainda não está sendo utilizado corporativamente, a utilização está sendo feita apenas por um grupo.</p> <p>Os fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: os benefícios, a segurança do uso da tecnologia para o usuário.</p> <p>Utilizar a tecnologia já disponível para potencializar a comunicação no sentido de nenhum membro do governo fica ausente de um compromisso por esquecimento.</p> <p>Tem se procurando no mercado, aquisições de soluções que sejam de baixo custo ou livre, que sejam de menor complexidade.</p> <p>A influência que o mercado tem tido é no que impacto da restrição orçamentária.</p> <p>Eu vejo que atualmente os gestores são avessos ao risco, os investimentos em recursos humanos, treinamento, inovação, são feitos de forma moderada.</p> <p>Existe investimento a nível de infraestrutura, isto é uma coisa palpável que os gestores enxergam como um investimento certo.</p> <p>Hoje o nível de investimento de risco está baixo.</p> <p>Os gestores preferem inovações de baixo ou sem custos.</p> <p>A organização demonstra estar atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado.</p> <p>Sendo uma tecnologia de baixo custo e amplo alcance, abarca mais pessoas. Isto reflete na área social, na comunidade.</p> <p>A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações ligadas ao meio ambiente e na intensificação da comunicação eletrônica, menos papel sendo utilizado.</p> <p>Cada cliente paga o seu consumo de SMS.</p> <p>Existem benefícios social, ambiental e econômico indiretos.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 17 – Expresso - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 11. GCAU

O Sistema de Cadastro de Autoridades (GCAU) é um cadastro histórico de autoridades. É um projeto da Casa Civil do governo do Paraná, desenvolvido pela CELEPAR. Esta solução faz a gestão dos cadastros de autoridades do setor público municipais, estaduais e federais, de entidades privadas e outras entidades que mantêm relacionamento com o governo do estado do Paraná.

O SMS é utilizado para enviar alertas e convites oficiais da Casa Civil para pessoas cadastradas neste sistema. A implementação do SMS ocorreu em abril de 2015.

A entrevista foi realizada com dois gestores, o Gerente de Projeto e desenvolvedor da solução e o Gestor do Projeto na Casa Civil. Ambos estão envolvidos neste projeto desde a sua concepção. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 18 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do GCAU.

GCAU - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (04/2015)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>A personalidade e carisma dos gestores influenciaram o projeto.</p> <p>Os gestores têm liderança, assertividade, gostam de inovação.</p> <p>Os gestores dão liberdade, incentivo, cobram da forma correta.</p> <p>Para iniciar este projeto a meta foi substituir a tecnologia de comunicação que não estava sendo eficiente.</p> <p>As pessoas são parecem ser incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Os gestores tentam unir a equipe, mantêm motivação com palestras externas, feedback, demonstram reconhecimento.</p> <p>Ele sempre traz novidades, tenta envolver a equipe nas decisões em novos projetos.</p> <p>Parte da equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>Foi percebido que as ações em uma área nem sempre complementam ou apoiam as outras áreas da empresa.</p>	<p>A decisão para uso do SMS foi do cliente.</p> <p>Foi percebido que o SMS é vantajoso para uso pontual, é rápido e de amplo alcance.</p> <p>O SMS foi fácil de usar, por que a infraestrutura para integração ao projeto e envio de SMS estavam prontas.</p> <p>O preço do SMS foi considerado competitivo.</p> <p>Foi encontrada dificuldade para usar a acentuação gráfica do português e a restrição do tamanho da mensagem.</p> <p>Foi percebida a falta de padrão para uso no governo: como não há padrão, cada um inventa o seu.</p> <p>O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, tem uma gama muito grande onde o SMS poderia ser usado.</p> <p>O SMS foi percebido como uma oportunidade.</p>	<p>A discussão com o desenvolvedor é apenas técnica.</p> <p>A pessoa autorizada a enviar as mensagens precisa conhecer o processo e as regras da Casa Civil.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto acontece na Casa Civil, que traz a demanda pronta para desenvolvimento.</p> <p>Foi criado perfis diferenciados no sistema: uns com autorização só para leitura, outros para enviar as mensagens.</p> <p>A aquisição de SMS é via broker.</p> <p>A inserção dos telefones é feito pela Casa Civil, inclusive os telefones de pessoas de outros níveis de governo.</p> <p>Não há termo de adesão ou formalidade para receber SMS.</p> <p>Há gestores com formação em gestor e na área técnica.</p> <p>Pode sofrer influência política para alterar o seu fluxo, mas sua descontinuação parece difícil, porque este projeto alimenta outros sistemas.</p> <p>O projeto está submetido à Casa Civil do Governo do Paraná.</p>	<p>As estratégias de tomada de decisão ocorrem a partir de compartilhamento de informações e discussão.</p> <p>As prioridades são definidas pela Casa Civil.</p> <p>Ele é um cadastro histórico de todos os gestores de governo.</p> <p>Fatores como tempo, complexidade, prazos para desenvolver os sistemas.</p> <p>O SMS é adequado ao uso que se propõe neste projeto, além de ser universal.</p> <p>O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos.</p> <p>O SMS veio para suprir a comunicação via email que estava ineficiente.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, especialmente quando o usuário possui a infraestrutura, como foi o caso do SMS.</p> <p>A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo.</p> <p>A organização não parece disposta a correr riscos em projetos com razoável chance de sucesso.</p> <p>A organização está atenta às novidades de produtos/ serviços introduzidos no mercado, porém a implementação tem outro ritmo.</p>
				<p>Não identificadas ações ligadas à área de desenvolvimento social.</p> <p>Não identificado ações ligadas à área de desenvolvimento ambiental, no entanto foi lembrado que o uso de trâmites digitais, diminui o uso de papel.</p> <p>Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p> <p>O cliente paga os custos.</p> <p>Não há indicio que neste projeto há equilíbrio na sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 18 – GCAU - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 12. GIR

A Gestão Integrada de Relacionamento (GIR) é uma solução de relacionamento e gestão de compromissos, que propicia uma visão integrada e estratégica dos eventos da administração pública estadual e local. O GIR disponibiliza recursos para agendamento de compromissos públicos e privados, delegação de atividades e comunicação direcionada. Além disso, permite registrar, atribuir e acompanhar solicitações. Foi implantado em junho de 2012.

A implementação do SMS ocorreu em maio de 2013. O SMS neste projeto é usado para enviar alertas aos envolvidos nos eventos agendados através deste sistema.

A entrevista foi realizada com a Coordenadora e com a Assessora da Presidência responsáveis por este projeto na CELEPAR. Ambas exercem estas funções desde o início do projeto, ou seja, em junho de 2012. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 19 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do GIR.

GIR - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (05/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo.</p> <p>A motivação foi pautada pela constatação do alto custo da comunicação por voz (telefone) e pela ineficiência do email.</p> <p>As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Gestores são persistentes, não usam a autoridade, têm muitos argumentos para negociação.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas.</p> <p>A influência do gestor sobre esse projeto é dominante.</p> <p>Estabelecer a integração com outros sistema para dar eficiência e agilidade na comunicação e minimizar o uso do papel nesse processo.</p> <p>O gestor é persistente, não usa a autoridade, é incansável, tem muitos argumentos na negociação.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>Gestor principal mantém o interesse da equipe com metas ambiciosas.</p>	<p>A demanda partiu de alguns gestores públicos.</p> <p>O SMS é fácil, simples, baixo custo e longo alcance.</p> <p>O SMS só é usado para enviar, não para receber retorno, mas não é considerado desvantagem.</p> <p>O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo.</p> <p>Não há concorrência com as novas tecnologias, o whatsapp não atende ao propósito de uso do SMS.</p> <p>Dificuldade de sintetizar a mensagem pela restrição do tamanho do SMS.</p> <p>O gestor define se a mensagem será enviada por email e/ou SMS.</p> <p>Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar.</p> <p>Serve só como alerta para ler na íntegra no email.</p> <p>Sentem falta de um modelo de negócio para o Estado, principalmente para o município.</p>	<p>Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente da Celepar.</p> <p>Em períodos eleitorais é preciso respeitar o prazo legal para não caracterizar propaganda política.</p> <p>A contratação do SMS via broker, pela Celepar via licitação pública.</p> <p>Os gestores têm formação na área de Gestão e na área de TI.</p> <p>Pode mudar totalmente, se o próximo governo não quiser usá-lo.</p> <p>O envio do SMS não caracteriza spam, assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade.</p> <p>Não há formalidade ou regulamentação para adesão de uso do SMS, é aproveitado o relacionamento já estabelecido com o usuário, muda-se apenas o canal de comunicação.</p> <p>O cadastramento da pessoa da comunidade não é formal, não há documento assinado.</p> <p>Percebem que em período eleitoral é necessário alguma adesão formal.</p>	<p>Decisões estratégicas e políticas já foram tomadas no início do processo.</p> <p>Nós somos bem antenados e receptivos às novas tecnologias, as sugestões são submetidas à avaliação técnica e custo/benefício.</p> <p>Os gestores comprometem grandes volumes de recursos, não são avessos a riscos.</p> <p>A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado utilizados pelos cidadãos.</p> <p>As decisões pontuais e ampliação do projeto é decidido com a equipe local.</p> <p>Decisões no nível intermediário são discutidas e decididas com a gerência.</p> <p>A demanda é priorizada levando em consideração: levantamento da necessidade, prioridade política, urgência do cliente, segurança, performance do sistema.</p> <p>Opção tecnológica pelo SMS pelo custo, segurança e uso apropriado pelo cidadão.</p> <p>Os gestores percebem ações ligadas à área social, quando o sistema é utilizado para promoção de eventos com pessoas idosas.</p> <p>Diretamente não foi percebido ações na área ambiental.</p> <p>O consumo de SMS não são faturados pois ainda são custeados pela própria Celepar.</p> <p>Investimentos ainda são custeados pelo patrocinador, a Celepar.</p> <p>Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE LIDERANÇA

Ilustração 19 – GIR - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 13. Investigação de Polícia

Projeto da Secretaria da Segurança Pública (SESP) desenvolvido em parceria com a CELEPAR. O objetivo é disponibilizar informações relevantes, confiáveis e em tempo hábil aos agentes de segurança pública do estado do Paraná, durante suas operações policiais externas. Essas consultas com informações sobre pessoas, veículos e condutores são trafegadas também via rádio e SMS. Sistema implantado desde 2009.

Neste projeto, o SMS é usado na comunicação entre o sistema web e o policial em serviço externo (trabalho na rua). O policial, previamente cadastrado no sistema, envia uma palavra-chave via SMS para o número 28595 e recebe a informação solicitada. O SMS foi implementado em agosto de 2013.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde 2009. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 20 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Investigação de Polícia.

Investigação de Polícia - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Imperativo resultante	Fases do ciclo			
	Nascimento (08/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.</p> <p>A confiança que eles tiveram na gente, foi o melhor incentivo.</p> <p>Liberdade e confiança dada pelo gestores à equipe influenciaram na melhoria deste projeto.</p> <p>Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.</p> <p>Não há indícios que este projeto foi inspirado em outros governos.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, exemplo recente, implantação do Prêmio de Inovação na organização.</p> <p>A influência dos gestores sobre a condução dos objetivos do projeto se mostram na liberdade e confiança à equipe.</p> <p>Na tomada de decisões ligadas à tecnologia, a estratégia se baseia no processo: brainstorm, discussão e consenso.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações de uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas sempre.</p>	<p>A decisão do uso do SMS partiu do cliente.</p> <p>Fácil uso por conta do prévio conhecimento técnico e contratação do SMS.</p> <p>Preço competitivo quando contratado corporativamente.</p> <p>A principal dificuldade é a demora ou a não entrega do SMS, a informação requisitada precisa ser recebida imediatamente.</p> <p>A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.</p> <p>Dificuldades iniciais - inserido o serviço IPC Ajuda, que auxilia no processo de consulta das palavras chave.</p> <p>É preciso atentar à regra de spam.</p> <p>A CAC pode reenviar a mensagem ao policial.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias parece ser desleal, mas o SMS mostra ser superior porque é universal.</p> <p>Foi construído uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24X7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.</p> <p>Mesmo outros usuários que têm conhecimento em tecnologia preferem utilizar a tecnologia mais simples, o SMS.</p> <p>São mantidas as duas tecnologias, caso não tenham sinal de internet usa-se o SMS.</p> <p>Não foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS por conta da infraestrutura técnica instalada.</p> <p>Diferenças com as outras tecnologias é percebida entre a população mais ativa, as mais idosas, as avessas às novas tecnologias.</p> <p>O SMS foi visto como oportunidade, porque está abarcado em todos os dispositivos.</p>	<p>As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.</p> <p>As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.</p> <p>As informações requisitadas só podem ser enviadas com a devida autorização formal do dono da informação.</p> <p>Todos os conteúdos acessados são rastreados, registrados e guardados permanentemente.</p> <p>Aquisição de SMS é feita via broker contratado pela Celepar.</p> <p>Formalidade para o usuário receber SMS - ao entrar na corporação o policial recebe um login no Expresso, este é o requisito para ter acesso ao este sistema.</p> <p>Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica.</p> <p>O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.</p> <p>O projeto está submisso a SESP.</p>	<p>O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.</p> <p>O fator mais importante é a segurança, no caso do aplicativo móvel há 4 ou 5 níveis de segurança.</p> <p>Até recentemente a organização demonstra resistência às mudanças externas, às tecnologias novas.</p> <p>Os gestores não são avessos ao risco, tem postura firme e coragem quando acreditam no projeto.</p> <p>As organizações governamentais são resistentes ao processo de verificar quais são as tecnologias usadas pelo cidadãos.</p> <p>Como o tema é segurança pública, entende-se que este projeto está ligado diretamente à área social.</p> <p>Não foram encontradas ações ligadas diretamente ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>O custo/benefício é constantemente avaliado, a sustentabilidade econômica é pautada na previsão orçamentária governamental.</p> <p>A SESP paga todos os custos.</p> <p>Não foi percebido diretamente pelos gestores, mas há indícios que este é um projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 20 – Investigação de Polícia - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 14. Leiloeiros

A gestão do Projeto Leiloeiros Oficiais do Estado (Leiloeiros) é feita pela Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR), órgão responsável pela concessão de matrícula para leiloeiros oficiais do Estado. Este sistema foi desenvolvido em parceria com a CELEPAR em conformidade com o disposto no Decreto 11.950/2014 de 18/08/2014, que determina a obrigatoriedade da utilização de sistema específico para a realização de sorteio randômico para designação de leiloeiro devidamente habilitado perante a JUCEPAR. O software permite cadastrar os leilões solicitados, escolher automaticamente os leiloeiros para cada um deles, proporcionando confiabilidade e transparência ao processo, informar ao escolhido qual leilão lhe foi designado, receber o aceite ou não, enviar avisos sobre prazos, e disponibilizar consulta pública sobre todo o procedimento. O sistema foi implantado em abril de 2013.

O SMS é utilizado para enviar alertas aos leiloeiros escolhidos no sorteio. Sua implementação ocorreu na mesma época da implantação do sistema, em abril de 2013.

A entrevista foi realizada com o Gerente do Projeto e desenvolvedor que trabalha nesse projeto desde a sua concepção. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 21 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Leiloeiros.

Leiloeiros - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (04/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>Falta no gestor poder de decisão.</p> <p>O gestor principal teve pouco contato com o projeto, a presença dele foi importante no início para dar clareza ao projeto.</p> <p>Os gestores mantêm a equipe envolvida, motivando o grupo com discussões, interações e troca de experiências.</p> <p>Os gestores mantêm o interesse do grupo motivando a equipe. O ambiente é agradável, há troca de experiências, desafios em novos projetos, há discussão, envolvimento.</p> <p>O uso do SMS foi motivado por ser um canal eficiente para entrega do resultado do sorteio dos leiloeiros.</p> <p>Conceito do uso do SMS veio da equipe interna, sabiam que o Detran estava utilizando esta tecnologia.</p> <p>Foi percebido que a equipe não é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, há somente iniciativas individuais.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária e pontual para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>Foi percebido que há integração entre as áreas de apoio, no entanto não parecem que não estão em muito sintonia.</p>	<p>A decisão para uso do SMS surgiu na Celepar.</p> <p>Foi considerado fácil de implementar o SMS, pela infraestrutura instalada.</p> <p>Para usar SMS não é necessário a internet e smartphone.</p> <p>Preço do SMS é competitivo se adquirido corporativamente.</p> <p>Dificuldades - Restrição no tamanho do SMS, o conteúdo precisou ser adaptado ao tamanho de 140 caracteres.</p> <p>O SMS está sendo utilizando como via única (o retorno do leiloeiro no evento ainda não é dado via SMS).</p> <p>O SMS foi percebido como uma opção tecnológica adequada, pela sua prontidão para implementação e consumo.</p> <p>Quando comparado com o uso do whatsapp em governo, o SMS leva vantagem por ser universal, por estar abarcados em todos os celulares.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>O pessoal tem usando muito o <i>whatsapp</i>, mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem smartphone, o SMS é universal.</p> <p>A tecnologia SMS está subutilizada na esfera do governo.</p> <p>Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.</p>	<p>As regras formais implementadas no sistema estão publicadas oficialmente: do sorteio randômico no sistema, canais para avisos oficiais (email e por SMS).</p> <p>Os critérios de escolha, previsão de penalidades e inadmissibilidade foram oficializadas e publicadas.</p> <p>A aquisição do SMS foi realizada pela Celepar, via licitação pública.</p> <p>Não foi identificado formalidades para adesão para usufruir deste serviço, os telefones foram inseridos a partir de um cadastro já existente.</p> <p>Foi identificado que gestores têm formação apenas na área técnica.</p> <p>Foi percebido que o projeto sofre influência política indicando haver conflito de interesse.</p> <p>Este projeto está subordinado a Junta Comercial.</p>	<p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, foi a questão de ter um sistema que seja mais justo para os usuários, transparência (tudo publicado na internet).</p> <p>As opções tecnológicas disponíveis no mercado não afetaram a tomada de decisão sobre a tecnologia, a opção tecnológica já definida no início do projeto.</p> <p>As opções tecnológicas do mercado não afetou a tomada de decisões sobre a tecnologia, o uso do SMS já definido no início do projeto.</p> <p>A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo.</p> <p>Foi percebido que os gestores são conservadores, tradicionais no que se refere aos riscos de investimento com grandes quantidade de recursos.</p> <p>Foi percebido que a organização está atenta às novidades dos novos produtos utilizados pelos cidadãos no dia-a-dia, mas na forma de observação.</p> <p>Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento social.</p> <p>Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.</p> <p>Os SMS são faturados pelo consumo mensal, pago à Celepar.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Não foi encontrada nenhum indicação que este projeto tenta equilibrar a sustentabilidade econômica, ambiental e social.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 21 – Leiloeiros - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 15. Mensagem Inteligente

Mensagem Inteligente é uma ferramenta integrada à Rede Executiva do Governo do Paraná. A Rede Executiva é um sistema criado para prover disponibilidade de informações estratégicas, ágeis e fidedignas, apoiando a tomada de decisão mediante o uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, servindo de apoio aos gestores (Governador, Secretários de Estado) para definição das informações estratégicas. Este projeto faz parte do Centro Integrado de Informações Estratégicas da CELEPAR (CIEE), que é uma estrutura com três células de atuação: 1) ambientes de apoio a tomadas de decisão; 2) geoprocessamento e 3) *business intelligence* (BI). Este projeto reside na célula do BI onde o maior desafio é levar as informações à alta cúpula do Governo do Estado. Esses usuários são treinados e capacitados com telefones móveis, *tablets*, *desktop* e internet, para receber informações onde estiverem, 24 horas por dia. O sistema foi implantado em 2011.

O SMS é utilizado para substituir o canal quando ou onde não há acesso à internet. O SMS foi implementado em novembro de 2012.

A entrevista foi realizada com o assessor da presidência da CELEPAR responsável por este projeto, o qual exerce esta função desde 2011. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 22 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do Mensagem Inteligente.

Mensagem Inteligente - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (11/2012)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>Personalidade forte, carisma, visão a longo prazo (é um visionário). A influência dos gestor sobre os objetivos é totalmente dominante. Projetos estratégicos precisam ter um patrocinador forte e atuante. E ele precisa também ser articulador junto aos tomadores de decisão. O gestor dá constante feedback à equipe. O gestor mantém o interesse do grupo, pelo seu envolvimento pessoal. As motivações para iniciar este projeto foi levar a informação onde o gestor tivesse, independente da região geográfica. Este projeto não foi inspirado em outros governos. As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. Os gestores mostram os desafios para usar a tecnologia de uma forma diferente. Lança e cobra desafios dos seus colaboradores. Está sendo buscado a melhor forma de comunicação com as demais áreas, é um ponto crítico de sucesso dessa integração. Nem sempre as ações em uma área da empresa complementam ou apoiam entre outras áreas, faltava comunicação.</p>	<p>AA decisão para uso do SMS foi da Presidência da Celear. O SMS foi considerado fácil e adequado, o sinal 3G não alcança 100% do território do Estado. A limitação do número de caracteres não causa impacto, o que excede os 140 caracteres é quebrado em várias mensagens. O preço não é um requisito importante. Não foi identificado dificuldade ou restrição, pois os usuários aceitam a tecnologia. Não há concorrência, está sendo usado mais um canal para entregar a informação, hoje é o SMS, amanhã pode ser outra tecnológica. Não foi percebida a falta de modelo de negócio. Não há concorrência, o SMS está sendo usado como mais um canal na entrega da informação aos tomadores de decisão. O uso do SMS foi percebido como oportunidade.</p>	<p>O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celear, amparada em critérios e indicadores discutidos com os Secretários de Estado. Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando muda um processo de apoio a tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura. O ponto crítico está sendo a definição da abrangência do conteúdo e na regra de envio via SMS, o que realmente enviar, qual a regra atender? A aquisição de SMS é feita através de broker. Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários. Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica. Foi percebido que numa mudança de gestor, este projeto pode ser revisto. O projeto está submetido ao Presidente da Celear.</p>	<p>Fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão – segurança do conteúdo, acesso e transporte do conteúdo, agilidade no transporte da informação. No nível operacional e gerencial são envolvidos 900 sistemas transacionais, que automatizam o processo, para dar apoio a tomada de decisão. O objetivo é levar a informação por outros meios de comunicação, e não restringir ao <i>dashboard</i>. As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam diretamente na tomada de decisão, o uso das ferramentas são feitas com visão que o mercado oferece e as limitações que ele impõe. A organização está atenta à evolução do ambiente externo. A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo. O risco é grande quando você inova, a cultura se aproxima bem depois. Este projeto está focado nos gestores públicos, não no cidadão. A organização tem ações ligadas desenvolvimento social, porque o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo na área de segurança, social, educação, saúde. O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor possibilidade econômica, cultural e educacional. A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente. Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Todo o investimento deste projeto é pago pela Celear.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE LIDERANÇA

Ilustração 22 – Mensagem Inteligente - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 16. OpenGOP

Este é um sistema constituído por ferramentas de *software* para o monitoramento de servidores, mainframe e aplicativos, utilizado pela CELEPAR para realizar a gestão e monitoramento do *datacenter* do governo do Paraná. Estão também incorporados módulos de gerência para: elementos de rede, servidores de bancos de dados, infraestrutura elétrica, ambiente (ar condicionado), aplicações, monitoramento de *sites* remotos, apoio à aquisição de infraestrutura de tecnologia, gerência de níveis de serviço e de problemas. O projeto foi implantado em 2005.

O SMS é utilizado para enviar, de forma automática, alertas aos diretores e tomadores de decisão na CELEPAR. A implementação ocorreu em dezembro de 2013.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente de Projetos, função que exerce desde o início do projeto, em 2013. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 23 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do OpenGOP.

OpenGOP - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (dez/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.</p> <p>A equipe de comando sempre discutindo e atualizando as metas da equipe.</p> <p>A meta para diminuir o desconforto foi, a Diretoria da Celepar precisava saber antes ou ao mesmo tempo que o cliente sobre problemas no <i>datacenter</i>.</p> <p>As motivações e as metas para iniciar o projeto se deu pela necessidade de comunicação antecipada aos diretores quando ocorrências de eventos no <i>datacenter</i> impactava nos clientes.</p> <p>O projeto de SMS não foi uma influência externa.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>A gente está sempre em contato com a nossa gerência a respeito das metas da nossa área.</p> <p>Pra que fique claro onde tem que chegar.</p> <p>Algumas decisões são impostas de implementação são impostas pelos gestores, outras são discutidas com a equipe técnica e o processo de tomada de decisão é democratizado.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas nos dois sentidos.</p>	<p>Foi uma demanda interna, partiu da Gerência e Diretoria da área de Operações da Celepar.</p> <p>A implementação do SMS foi simples, a infraestrutura para uso e envio estava pronta.</p> <p>Tecnologia simples, abarcada em todos os dispositivos; SMS foi considerado a melhor alternativa, não depende da internet ou de instalação de aplicativo.</p> <p>O preço do SMS mostra competitivo se compra corporativa.</p> <p>O uso do SMS para usuário também foi prático.</p> <p>Por conta da restrição, tivemos que adequar o conteúdo para que coubesse numa único SMS.</p> <p>As novas tecnologias ainda não se mostraram adequadas para as necessidades presentes, não atendem aos requisitos por isso não foram consideradas.</p> <p>O SMS leva desvantagem em relação ao custo, quando comparados aos que já possuem smartphone e internet.</p> <p>Não foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS</p> <p>Quando comparamos as tecnologias concorrentes o desvantagem do whatsapp, por exemplo, é porque se apoia apenas na comunicação humano/humano.</p> <p>O uso do SMS foi percebido como oportunidade, já havia infraestrutura na Celepar para usá-lo.</p>	<p>As decisões acontecem na equipe local, porém quando há algo de maior impacto, as discussões e decisões acontecem na Diretoria de Operações.</p> <p>As regras: o evento tem que estar numa espécie de console de alertas há 20 minutos sem tratamento.</p> <p>São usados os SMS contratado pela empresa, via licitação.</p> <p>Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.</p> <p>O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica.</p> <p>Não foi notado indicio de que há algum tipo de influência política pode provocar a descontinuação deste projeto.</p> <p>Submisso a Diretoria de Operações da Celepar.</p>	<p>Enviar somente a informação pontual sobre problemas no <i>datacenter</i> que possam impactar negativamente nos processos de atendimento no cliente/cidadão, não alertas falso/positivo.</p> <p>O SMS é utilizado para avisar a alta cúpula da Celepar sobre a ocorrência de incidentes, interrupções em servidores e aplicações do <i>datacenter</i> do Estado.</p> <p>Os diretores e gerentes recebem um panorama do ambiente tecnológico.</p> <p>Não foi notado indicio que as opções tecnológicas de mercado afetam a tomada de decisão.</p> <p>Proatividade do gestor de tecnologia.</p> <p>Os gestores são conservadores, não arriscariam sem várias provas de conceito para ter margem de segurança do retorno do investimento.</p> <p>Os riscos deste projeto são mínimos, pois é um projeto consolidado na empresa.</p> <p>A organização parece estar atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado.</p> <p>Toma conhecimento das ações ligadas desenvolvimento social pelos informativos internos</p> <p>Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.</p> <p>Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no <i>datacenter</i> da Celepar.</p> <p>A Celepar paga o consumo de SMS deste projeto.</p> <p>Não foi notado preocupação no equilíbrio entre as práticas econômicas, financeiras e administrativa, as iniciativas são isoladas.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 23 – OpenGOP - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 17. Receita PR

O Receita/PR é um portal da Secretaria Estadual da Fazenda (SEFA), mais especificamente da Receita Estadual do Paraná, desenvolvido em parceria com a CELEPAR. Ele disponibiliza serviços do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), como alterações no cadastro de empresas, mudança de sócios e o recolhimento do imposto para mais de 300 mil usuários. Inserido nesse Portal, há também o Portal do Contribuinte, um conjunto de serviços que permite a interação com os contribuintes e contabilistas e a personalização do portal de acordo com os menus mais usados. Além do uso dos serviços de notificações, com alertas aos contabilistas e aos contribuintes de suas datas de vencimento de pendências importantes. Este sistema foi iniciado em 2000, como AR Internet – Agência de Rendas na Internet.

O SMS é utilizado como canal adicional para enviar a senha de acesso aos serviços no Portal Receita PR. A implementação do SMS foi em 2014.

A entrevista foi realizada com o Gerente do Projeto, que exerce esta função desde o início do projeto e como Coordenador de Atendimento da CELEPAR junto à SEFA. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 24 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do ReceitaPR.

ReceitaPR - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (10/2014)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>Fatores iniciais</p> <p>Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a primeira no país. Saber trabalhar sob pressão constante, carisma, empatia, assertividade, saber dizer não, empreendedor, inovador. A influência dos gestor sobre os objetivos é dominante. Os projetos ocorrem o tempo todo, as demandas são controladas constantemente. A equipe e gestores se apoiam mutuamente. Foi o pré requisito básico do projeto, o uso do SMS é para desonerar o SAC, na resolução de problemas. As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. Os gestores têm um plano de ação para cada funcionário, isso é contratado e cobrado na avaliação de desempenho particular. A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais. As ações em uma área da empresa não parecem estar integradas às outras áreas da empresa.</p>	<p>A decisão para uso do SMS foi tomada em conjunto, pela Celepar e SEFA. O SMS foi considerado fácil de usar, pela disponibilização do serviço pela Celepar. Preço do SMS considerado competitivo, pelo custo/benefício. A limitação do tamanho de 140 caracteres não foi restrição, pois trafega apenas a senha de seis dígitos. Há estudos para utilizar outras tecnologias, para este objetivo específico o SMS não tem concorrente. Modelo de negócio para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo. Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais pra dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC. O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.</p>	<p>O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal. As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte). As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte. O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente. Por questão de prioridade poderá alterar seu fluxo, restringir ou ampliar o uso da tecnologia, inclusive passar o telefone celular para uma validação mais forte (como o email) - a ideia ocorreu antes do Detran Fácil, só que foi tratada com prioridade. É utilizado os SMS adquirido pela Celepar. Termo de adesão – Há um termo de adesão geral onde o número de celular é obrigatório (campo não protegido). Nesse termo não está explícito que o usuário está ciente que vai receber informações via de SMS. Os gestores têm formação em gestão e na área técnica. Percebe que o projeto poderá sofrer influência política seja capaz sua continuação somente se a Celepar não continuar com o contratação/serviço de SMS. O projeto está submetido a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.</p>	<p>O requisito básico deste projeto foi retirar o contribuinte (contador ou sócio) do atendimento presencial e atendê-los de forma digital. O uso do SMS é para tentar amenizar a intensidade do atendimento via SAC. Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão: preço, tempo de desenvolvimento da solução, da disponibilidade, do que é importante para a instituição (os projetos estão voltados a melhoria da arrecadação). Parece faltar decisões estratégicas para definição de tecnologias para uso comum e corporativo do Estado. As novas regras e técnicas administrativas fazem pressão na agilidade das suas implementações. Em boa parte do tempo há proatividade da empresa no sentido à mudança/evolução do ambiente externo. O uso do SMS foi agilizado e facilitado porque a Celepar já possuía essa infraestrutura. Percebe que a organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros). Planejar a introdução de novas tecnologias pode ter ganhos a médio e longo prazo, mas exigem mais tempo para planejamento principalmente quando há risco. A organização diz estar atenta às novidades introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando, mas os técnicos trabalham como se soubessem o que o usuário realmente precisa. Os gestores e técnicas tem a visão meio Apple, fazem o que acham que deve ser feito. As opções tecnológicas que o mercado interferem na tomada de decisões, na maioria das vezes não são adquiridas pela da disponibilidade de tempo para estudá-las, há pressão constante para atender aos prazos legais. Os gestores reconhecem que o cidadão/contribuinte não é ouvido na fase de prospecção dos sistemas (o único parâmetro é o SAC). Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social. Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel. É paga fatura baseada no consumo de SMS mensal. A SEFA paga todos os custos deste projeto. Não há indícios que este projeto tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 24 – ReceitaPR - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 18. SESP Intranet

O SESP Intranet foi inicialmente desenvolvido como ferramenta de segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária do Governo do Paraná. É considerado um *workflow* de segurança, por disponibilizar ferramentas de apoio; intercepta as requisições para validar o acesso às aplicações cadastradas; disponibiliza a montagem de *menu* através dos grupos de acesso; *log* e rastreabilidade das informações; gerenciador de arquivos, de mensagens, de segurança de *webservices*, de SMS, e de propriedades (variáveis de ambiente).

O sistema foi iniciado em 2010. O *login* do usuário é feito uma única vez, no Sistema SESP Intranet, que serve como um *gateway* de entrada para todos os sistemas.

O SMS é utilizado em três momentos distintos: 1) o sistema envia um código ao celular do cidadão; 2) o cidadão confirma o recebimento do código; 3) o sistema envia informação sobre a disponibilidade ou não do BO. Se não, envia também o motivo e instruções ao cidadão.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. O entrevistado atua na função de Gerente de Projeto, função que exerce desde 2007. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 25 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do SESP Intranet.

SESP Intranet - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (08/2011)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia.</p> <p>A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>O gestor consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.</p> <p>Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>Não foi possível identificar atitudes dos gestores em relação à equipe.</p> <p>Não foi possível identificar as estratégias de tomada de decisão da equipe.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da organização.</p>	<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>A tecnologia está apropriada pelo cidadão.</p> <p>A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.</p> <p>O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>O preço do SMS mostra competitivo.</p> <p>O número de caracteres é adequado.</p> <p>As novas tecnologias não concorrem com o SMS.</p> <p>É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>No nosso caso o SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço. A delegacia é muito ágil para responder.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para envio do código de validação para evitar fraude.</p>	<p>As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.</p> <p>A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.</p> <p>Está se pensando em incluir neste projeto o alerta de roubo de veículo.</p> <p>Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Se o cidadão não comparecer pessoalmente em 24 horas para confirmar a ocorrência, o alerta torna-se nulo.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celepar.</p> <p>Adesão (aceite) do cidadão está inserido no sistema na internet, guardados por tempo indeterminado.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema</p> <p>Os gestores tem formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, está apropriado pelo usuário.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p>	<p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>Os fatores considerados pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia (o SMS) deste projeto.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, mas não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Os gestores não são avessos ao risco.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão são constantemente avaliadas.</p> <p>Não foi percebido pelo entrevistado que este projeto tenha ações ligadas diretamente ao desenvolvimento social.</p> <p>Os gestores percebem que se este projeto diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel para impressão pelo governo.</p> <p>Mensalmente é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Não foi identificado que este projeto tenha preocupação com o equilíbrio social, ambiental e econômica.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 25 – SESP Intranet - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 19. SIA

A Solução Integrada de Atendimento (SIA) é um projeto do Detran PR, desenvolvido em parceria com a CELEPAR e empresas terceirizadas. Trata-se de uma plataforma com uma camada extra, onde o processamento pesado⁹ é separado (as regras do negócio estão armazenadas e protegidas no *datacenter* do Governo do Estado). Assim, o acesso dos cidadãos é feito de forma mais leve, mais rápida. Além do SMS, outros canais são disponibilizados para interagir com os sistemas pesados, são eles: *Callcenter*, 0800, tv digital, tótems.

O SMS é utilizado para enviar o código de validação para certificar a identidade do cidadão usuário. Foi implementado em fevereiro de 2013.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto. Neste projeto o entrevistado atua na função de Gerente do Projeto, que exerce desde o início do projeto. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 26 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do SIA.

⁹ Processamento com dados conectados diretamente à fonte de dados.

SIA - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (02/2013)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
	<p>Gestores se colocam no lugar do cidadão (usuário).</p> <p>O gestor é bom na cobrança de prazo.</p> <p>Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor.</p> <p>A influência do gestor sobre o projeto é dominante.</p> <p>O gestor tem um apetite por inovação.</p> <p>Acordos para perseguição da meta estabelecida.</p> <p>Motivações, metas especificadas e prazos acordados.</p> <p>Preocupação em tornar mais acessível as informações diretamente ao cidadão.</p> <p>Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão.</p> <p>Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.</p> <p>Foi percebido amadurecimento nas relações e a presença de espírito de equipe.</p> <p>Gestor empolgado, se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática.</p> <p>A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível.</p> <p>As ações da nossa área complementam ou apoiam as outras áreas da organização. A recíproca é verdadeira. Nosso apoio é diferenciado em relação as demais equipes de apoio.</p> <p>Foi realizada a identificação criteriosa dos serviços que poderiam ser feitos pela Internet, que não precisariam necessariamente ser executados de forma presencial.</p>	<p>Esta decisão ela foi tomada pelo cliente, o Detran.</p> <p>Muito fácil de usar. Ao mesmo tempo que ela é muito fácil de usar, ela é também um pouco limitada.</p> <p>Se comparado ao preço de uma correspondência, uma carta comum, é absurdamente mais barato.</p> <p>Há restrição do tamanho, é necessário política <i>antispam</i>.</p> <p>O cidadão não tem opção de escolher onde fazer o serviço, governo deveria padronizar a chave do acesso eletrônico para facilitar o processo.</p> <p>Falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>O cidadão tem interesse de se adaptar para ter condições de consumir aquele recurso.</p> <p>O SMS é adequado para informativos curtos, alertas, não depende da Internet.</p> <p>Foi percebido como uma oportunidade, o SMS tem baixo custo e é universal.</p> <p>Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.</p> <p>Prossegue a identificação dos serviços que podem ser feitos de forma eletrônica e esforços de colocá-los uma plataforma acessível.</p>	<p>Com os papéis estabelecidos (do cliente, Celepar e empresa terceirizada) as decisões são tomadas e os apoios acordados.</p> <p>Detran (tomada de decisão), Celepar (segurança e viabilidade técnica) e empresas terceirizadas (atendimento das demandas).</p> <p>Por ser uma autarquia de trânsito, todas as operações são demandadas de algum ato legal.</p> <p>A compra do SMS foi feita pela Celepar, via broker.</p> <p>É necessário uma política de uso de SMS no governo - o cidadão é único, o Estado é único mas o governo tem muitas repartições (não integradas).</p> <p>O gestores tem formação na área de gestão e na área técnica</p> <p>Atuação profissional do gestor, na definição das diretrizes gerais.</p> <p>Dependendo de como o sistema se comporta acaba influenciando uma cadeia inteira.</p> <p>Difícilmente ocorrerá interferência política para descontinua-lo porque já está apropriado pelo cidadão.</p> <p>Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis.</p> <p>Houve interferência política para implantação.</p> <p>Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran.</p>	<p>Disponibilização das informações em diferentes canais.</p> <p>Foi percebido pelos gestores que havia demanda crescente de serviços, ao mesmo tempo perceberam que a estrutura física e de pessoal não seriam suficientes para atendimento presencial dessa demanda.</p> <p>Investimento em tecnologia para minimizar o custo e o tempo no processo de atendimento presencial.</p> <p>O Detran é um dos maiores arrecadadores do Estado.</p> <p>Assim não há preocupação em restringir recursos.</p> <p>Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança.</p> <p>O principal objetivo é a viabilidade da tecnologia, se o recurso vai chegar aos cidadãos.</p> <p>Para fazer qualquer tipo de movimento o governo precisa da adesão dos cidadãos.</p> <p>O governo não consegue fazer uma imposição unilateral.</p> <p>Se essas medidas não tivessem sido tomadas, a situação hoje poderia estar caótica.</p> <p>Este projeto foi assertivo, a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.</p> <p>Investe-se grandes recursos financeiros (em TI e recursos humanos) para tirar cidadãos dos postos de atendimento presencial para fazerem serviços de forma eletrônica, com autonomia.</p> <p>O investimento mensal é alto, os gestores não são avessos ao riscos.</p> <p>Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança.</p> <p>É uma característica do cliente, comprometida com a questão de melhorar o serviços, busca a inovação.</p> <p>Não foi percebido na organização ações diretas na área ambiental e social.</p> <p>Investimento significativo e constante, atendimento 24X7. Continua com investimento em TI para que os cidadãos possam executar os serviços de forma eletrônica.</p> <p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p> <p>Na avaliação dos gestores é um projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 26 – SIA - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Caso 20. SIGO

A gestão do Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias (SIGO) pertence à Secretaria Especial de Corregedoria e Ouvidoria Geral (SEOG) da Casa Civil do governo do Paraná, desenvolvido pela CELEPAR. Este projeto integra todos os ouvidores dos órgãos do governo para garantir efetividade na gerência das demandas dos cidadãos, reduzir o tempo de resposta e permitir maior controle sobre as medidas implementadas em cada caso. Está em operação desde novembro de 2007.

O SMS é utilizado para enviar alertas entre os ouvidores e cidadãos.

A entrevista foi realizada com o analista de sistemas responsável pelo desenvolvimento e manutenção deste projeto, o entrevistado atua na função de Gerente de Projetos, função que exerce desde o início do projeto, novembro de 2007. A trajetória deste caso é apresentada na ilustração 27 Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração do SIGO.

SIGO - Ciclo de vida na visão dos imperativos da Teoria da Configuração

Fases do ciclo	Nascimento (11/2007)	Crescimento	Maturidade	Sobrevivência (01/2016)
Fatores iniciais	<p>Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos não constantemente. Há somente a liderança técnica, influência do gestor sobre os objetivos do projeto não é dominante.</p> <p>O gestor externo, quando ativo, o resultado é muito bom.</p> <p>Os gestores não conseguem manter o interesse da equipe por muito tempo, quando o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado.</p> <p>Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente.</p> <p>A gente não se inspirou em nenhum outro governo para fazer este projeto.</p> <p>As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.</p> <p>Em relação a equipe, o gestor está preocupado com a parte administrativa e burocrática.</p> <p>Não foi possível identificar estratégias para tomada de decisão do gestor em relação à equipe.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.</p> <p>A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.</p>	<p>A demanda partiu dos órgãos de ouvidorias do Estado.</p> <p>Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.</p> <p>Considera o preço competitivo.</p> <p>Dificuldades inicial, havia um contador que restringia a quantidade de SMS enviados.</p> <p>É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias, depende do quanto o cidadão está conectado.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>Para atender a uma classe não tão ampla poderá utilizar-se do email, ou email auxiliado pelo SMS.</p> <p>Para entregar serviços é preciso saber previamente as tecnologia apropriadas do cidadão: para atender uma classe mais ampla o SMS é adequado.</p> <p>Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.</p> <p>É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.</p> <p>Foi uma oportunidade, o cidadão está com o celular na mão, foi uma decisão óbvia para este tipo produto, para este problema.</p>	<p>Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>Não foi identificada nenhuma regra que impacta positiva ou negativamente neste projeto.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via broker, através do uso de webservice da CELEPAR com login e senha.</p> <p>É solicitado, via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, o atendente solicita verbalmente a número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.</p> <p>A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.</p> <p>A equipe acredita ser difícil alguma influência política que interfira no sentido de descontinuação deste projeto.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p>	<p>Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>Para criação de uma ferramenta que facilitasse a comunicação entre o ouvidor e o cidadão, para solicitação de informações complementares de denúncia do cidadão.</p> <p>SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características dos serviços.</p> <p>Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>As mudanças de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.</p> <p>Os gestores reagem à mudança de forma proativa.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>A organização parece não estar atenta (de forma prática) às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado. Ex. o <i>tweeter</i> e <i>facebook</i> são bloqueados.</p> <p>Não foi percebida diretamente ação na área social.</p> <p>Não foi percebida diretamente ação na área ambiental.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.</p> <p>Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.</p> <p>O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e consumo do SMS.</p>
Imperativo resultante	LIDERANÇA	AMBIENTE	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA SUSTENTABILIDADE

Ilustração 27 – SIGO - Ciclo de Vida. Fonte: Autora (2016)

Após apresentar os casos separadamente, nas seções seguintes são apresentadas as considerações iniciais sobre cada um dos cinco imperativos presentes nos 20 casos estudados.

4.1.1 Ambiente

As dimensões que compreendem este imperativo são: dinamismo, hostilidade, heterogeneidade e compreensão. Para vincular a dimensão dinamismo ao ambiente foi questionado aos respondentes da pesquisa quem tomou a decisão para o uso do SMS no projeto sob sua gestão. Nesta dimensão foi observado que: dos 20 casos estudados, em 10 deles a decisão para utilizar a tecnologia SMS foi do cliente, em oito deles a ideia foi da equipe interna e em dois deles foi tomada em parceria entre o cliente e a equipe interna.

Para fazer a vinculação à dimensão hostilidade do ambiente onde os projetos estavam inseridos foram extraídos elementos relacionados diretamente ao uso da tecnologia SMS, como facilidade de uso, se o preço do SMS era competitivo com o preço das tecnologias concorrentes, se havia restrições como preço, contrato, aceitação, limitação tecnológica, regulamentação de uso dos respondentes e se os gestores percebiam a falta de modelo de negócios para uso desta tecnologia. Foi observado nas respostas às questões relacionadas à facilidade de uso e implementação do SMS que, nos 20 casos, os respondentes consideraram o SMS uma tecnologia simples de implementar por causa da infraestrutura instalada. Dos vinte, 19 consideraram o preço do SMS competitivo, se adquirido de forma corporativa. O caso Mensagem Inteligente considerou o preço como sendo um requisito não importante. As principais dificuldades percebidas pelos respondentes foram: restrição do tamanho do SMS, acentuação ortográfica, falta de confirmação de leitura, uso de apenas um *shortcode* para todo o governo, ausência de preservação de histórico das mensagens, demora na entrega em horários de pico, falta de identificação georreferenciada nos telefones celulares, falta de política *antispam*, falta de padrão para uso dos 140 caracteres, dificuldades de sintetizar a mensagem em 140 caracteres. Foi observado que o impacto da concorrência com as novas tecnologias, depende do quanto o cidadão está conectado. O *Whatsapp* foi a tecnologia mais mencionada pelos respondentes por conta de não ter custo de envio, mas observaram que esta tecnologia ainda não está preparada para fazer o mesmo uso que o SMS faz, não está pronta para uso em governo. Em 18 casos, na percepção dos respondentes, há falta de modelo de negócios para uso do SMS.

A dimensão heterogeneidade foi observada a partir de questões relacionadas à

percepção dos gestores quanto à diferença com outras tecnologias, na maioria dos casos, depende das características do serviço ofertado pelo governo.

Para compreender a dimensão do ambiente foi questionado como os gestores percebiam o uso do SMS, como oportunidade ou problema. Assim foi observado, a partir da percepção dos gestores, que a tecnologia SMS foi uma oportunidade, isto ocorreu em todos os casos. Foi percebida, portanto, a presença das quatro dimensões do imperativo Ambiente nos casos pesquisados. Na seção seguinte são apresentadas as considerações do imperativo Estrutura.

4.1.2 Estrutura

As cinco dimensões do imperativo Estrutura são: hierarquia, regras formais, processos formais, gestão profissional e influência política. Para relacionar a dimensão hierarquia à estrutura da organização foi feita uma questão pontual sobre onde ou a quem está subordinado o projeto estudado. Como resultado foi observado que 12 deles estão subordinados a uma estrutura local ou intermediária (tomada de decisões ocorre no nível de coordenação ou gerência) e oito estão ligados diretamente ao gestor principal da organização.

Para vincular a dimensão regras formais à estrutura da organização foi questionado onde e como se dá o processo de decisão sobre o projeto sob sua gestão, quais eram as regras que precisavam ser observadas e quais as que impactavam positiva ou negativamente. Em relação às regras formais, foi observado que a tomada de decisão ocorre em geral em parceria com o demandante e desenvolvedor do serviço. As decisões técnicas são tomadas em geral no nível intermediário, somente as de grande impacto (financeiro ou técnico) são levadas à alta cúpula da organização. A regra que mais apareceu nas falas dos respondentes, entre as que podem causar algum impacto negativo ao projeto, foi a preocupação com a falta de política de uso do SMS, especialmente em período eleitoral.

Para vincular a dimensão processos formais à estrutura da organização foi questionado pontualmente sobre as regras ou a forma para aquisição do SMS junto aos seus fornecedores e sobre as formalidades de adesão para o cidadão usufruir do serviço ofertado pelo governo por meio da tecnologia SMS. Assim, para aquisição de SMS, todos os 20 casos utilizam o serviço de SMS contratado pela CELEPAR, adquirido via licitação. E quanto ao processo formal de adesão dos usuários, 11 deles possuíam alguma adesão formal e nove deles não demonstraram preocupação ou ainda não implantaram nenhuma formalidade de adesão ao SMS para seus

usuários.

Para vincular a dimensão gestão profissional foi perguntado se o gestor principal ou os gestores desses projetos possuíam formação na área de gestão. Foi percebido que 14 dos gestores dos projetos estudados têm formação técnica e de gestão, cinco têm formação apenas de gestão e um deles formação apenas técnica. Formações estas no nível de graduação superior.

Para vincular a dimensão influência política à estrutura das organizações estudadas foi perguntado que tipo de influência política os projetos sofreram ou sofrem que seria capaz de alterar o seu fluxo ou a sua continuação. Na percepção dos respondentes, 18 projetos estão bem consolidados e declaram que a influência dos gestores políticos da alta cúpula não impactaria negativamente no projeto. Foi percebido que em dois projetos a influência política pode ter impacto, inclusive na descontinuação, pois esses projetos, na opinião dos respondentes, ainda não foram apropriados pelos seus usuários. As considerações sobre o imperativo Estratégia são apresentadas na próxima seção.

4.1.3 Estratégia

As dimensões do imperativo Estratégia são: multiplicidade de decisões, proatividade de decisões, tomada de riscos e inovação de produtos. Para vincular a dimensão multiplicidade de decisões à estratégia foram questionados quais fatores foram levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão sobre esses projetos. Entre os principais fatores levados em consideração pelos gestores para tomada de decisão, considerando as opções tecnológicas oferecidas pelo mercado foram: levantamento da necessidade; prioridade política; urgência do cliente; segurança e desempenho do sistema; entrega do serviço em diversos canais; minimização de custos no atendimento presencial; viabilidade técnica e financeira; novos processos amparados por tecnologia; simplificação do processo ao usuário; custo de desenvolvimento de sistema; agilidade e facilidade de acesso ao sistema; priorização de aplicativos móveis; implantação no período estabelecido no Plano de Governo; garantia de entrega do serviço na ausência da internet; eficiência na entrega do serviço, custo/benefício; utilização da tecnologia disponível pelos usuários.

Para relacionar a dimensão proatividade de decisões foram questionados como os gestores ou as organizações reagem à mudança/evolução do ambiente externo. Considerando a reação da organização à evolução no ambiente, introdução de novos produtos, tecnologias e

técnicas administrativas, os gestores apontaram: o uso de identificação única para acesso aos sistema; falta de divulgação dos serviços implantados; percepção que os sistemas poderiam ser prestadores de serviços; usar tecnologia para antecipar problemas ocorridos; primeiro acesso ao sistema de forma presencial; todos os demais de forma digital; as novas tecnologias não são avaliadas especialmente quanto à integração com o sistemas legados; as novas tecnologias passam por avaliação criteriosa de viabilidade técnica. Na maioria dos casos as organizações mostraram serem proativas em relação à mudança do ambiente externo e declararam que sofrem pressão para implementação de novidades tecnológicas e de processo.

Para vincular a dimensão tomada de riscos, foi perguntado com que frequência a organização se compromete com grandes volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso. Foi percebido nesta dimensão que em metade (10) das organizações nos casos estudados, há o comprometimento, com frequência, de grandes volumes de recursos em projetos com base tecnológicas, e a outra metade mostrou-se avessa ou com grau moderado ao risco.

Foi questionado se as organizações participantes desta pesquisa estão atentas às novidades de produtos introduzidos no mercado para vincular a dimensão inovação de produtos à estratégia da organização. A maioria dos gestores declarou estar atentos aos novos produtos e serviços introduzidos no mercado utilizados pelos cidadãos no seu dia-a-dia. Foi percebido que o processo de avaliação dessas tecnologias não é tratado sistematicamente nas organizações, ou seja, elas apenas observam o que ocorre no ambiente externo. Foi percebido em apenas um caso, que a organização utiliza como parâmetro as sugestões de novas tecnologias ou processo registradas via Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). A seguir são apresentadas as considerações sobre o imperativo Liderança.

4.1.4 Liderança

As dimensões da Liderança são: personalidade e carisma do gestor, motivações e metas, inovação, espírito de equipe e integração das decisões. Para vincular a dimensão personalidade e carisma do gestor à liderança foi questionado que características pessoais têm ou tinham os gestores desses projetos, se a influência deles era dominante e como eles mantinham o interesse da equipe nesses projetos. Como resultado foi percebido que traços dos gestores mais citados nos 20 casos foram: personalidade, carisma; persistência; proatividade; visionário; bom na cobrança de prazos; se colocar no lugar do usuário; dar liberdade à equipe;

estar atualizado tecnologicamente; trabalhar próximo à equipe; com propensão a riscos; aberto ao diálogo; ter poder de decisão; saber trabalhar sob pressão; saber dizer não; e perfil empreendedor.

Para vincular a dimensão motivações e metas à liderança se procurou saber quais as motivações e metas para iniciar esses projetos e como eles começaram, se foram inspirados por conta do uso em outros governos. Nos 20 casos, os motivos mais citados para iniciar o projeto com o uso de SMS foram: pressão para diminuir o tamanho das filas de espera por algum serviço; pressão para diminuir o tempo de execução de serviço; comunicação de forma automática em ocorrências de eventos; minimização das ausências em serviços agendados; canal para agilizar e facilitar a comunicação ouvidores/cidadãos; aproveitamento da infraestrutura existente; canal para certificar a identidade pessoal; diminuição a presença física de cidadãos nas agências de governo; substituição do canal em caso de interrupção de outros canais de comunicação entre governo e agentes/cidadãos; acesso à informação independentemente da localização geográfica; canal eficiente de amplo alcance; desonerarização do SAC na resolução de problemas com senhas; redução do alto custo com telefone tradicional; ineficiência do *email*.

Para vincular a dimensão inovação ao imperativo liderança, foi questionado se as pessoas envolvidas nesses projetos eram incentivadas a experimentar produtos inovadores. No que se refere ao quanto as pessoas envolvidas nos projetos são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, percebeu-se que, dos 20 casos, em 12 casos as pessoas sentem que há este processo de incentivo na organização, em oito deles foi declarado que não há incentivo, que essa cultura não faz parte da organização.

Para vincular a dimensão espírito de equipe ao imperativo liderança os respondentes foram questionados sobre as atitudes dos gestores e quais eram as estratégias utilizadas para tomada de decisão em relação às suas equipes. Os fatores mais citados que potencializam o trabalho em equipe por parte dos gestores foram: liberdade para criar; comunicação e objetivos claros; organização, confiança, persistência; gestor bom negociador; lançamento de desafios tecnológicos; gestores para trabalhar extraordinária e diligentemente para atingir objetivos organizacionais.

A estratégia para tomada de decisão em equipe mais lembrada e valorizada pelos entrevistados foi a discussão em equipe dos objetivos do projeto, viabilidade técnica e financeira, prazos, dificuldades, desafios, onde e como o projeto vai ajudar o cidadão e o custo de não fazê-lo, quando a equipe participa do processo de decisão de forma participativa.

A maioria dos gestores respondeu que sua equipe trabalha, sempre que necessário, de forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.

Para vincular a dimensão integração das decisões foi perguntado se as ações das áreas onde esses projetos estavam alocados eram apoiadas por outras áreas da organização. Na percepção da maioria (13 dos 20 casos) as ações das áreas complementam ou apoiam as outras áreas da organização no cumprimento de algum objetivo ou meta organizacional. Em sete casos percebeu-se que há alguma dificuldade no processo de integração entre equipes. A seguir as considerações do quinto e último imperativo, Sustentabilidade.

4.1.5 Sustentabilidade

As dimensões da sustentabilidade são três: sustentabilidade social, ambiental e econômica. Para vincular a dimensão sustentabilidade social ao imperativo sustentabilidade foi questionado diretamente se as organizações tinham ações ligadas ao desenvolvimento social. O que chamou a atenção nesta pesquisa é que todos se surpreenderam ao serem perguntados sobre a ligação das ações do seu projeto/organização ao desenvolvimento social. Poucos lembraram e citaram ações isoladas que suas organizações têm ligadas ao desenvolvimento social. Os respondentes dos projetos ligados à segurança pública e defesa civil foram mais enfáticos, dizendo que esses projetos, pelas suas características, estão ligados diretamente à área social. O respondente do projeto CargaOnline percebeu que as ações efetuadas na área portuária tiveram consequências na parte social da cidade.

Para vincular a dimensão sustentabilidade ambiental ao imperativo sustentabilidade foi questionado diretamente se as organizações tinham ações ligadas ao desenvolvimento ambiental. Não foram identificadas, pela percepção dos respondentes, ações ligadas diretamente ao desenvolvimento ambiental. Mas a maioria mencionou ações isoladas como: serviço eletrônico ajuda a reduzir o uso de papel, incentivo ao uso de bicicleta, serviço eletrônico, diminuição do deslocamento dos cidadãos, separação seletiva de lixo (inclusive lixo eletrônico).

E, por fim, para vincular a dimensão sustentabilidade econômica ao imperativo sustentabilidade foram feitas questões como quais eram as práticas econômicas, financeiras e administrativas dos projetos e quem pagava os custos desses projetos. Quase todos os 20 casos passam por um processo de pagamento mensal, fatura baseada no consumo de SMS do mês, formalizadas em contrato. O Detran e o SIA passam por um processo diferenciado, todos

os custos são diluídos em todo o projeto, assim não há faturamento específico por consumo de SMS. Os projetos Expresso, GIR, Mensagem Inteligente e OpenGOP não são faturados, o consumo de SMS é custeado pela própria CELEPAR. Para os projetos com baixo consumo, os SMS são acumulados e as faturas são emitidas a cada dois meses.

E para encerrar o vínculo destas três dimensões ao imperativo sustentabilidade foi perguntado se esses projetos tentavam equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Nestas dimensões, foi percebido nos casos Defesa Civil, Carga Online, DetranFácil, Mensagem Inteligente e SIA que, apesar da preocupação para manter o equilíbrio social, ambiental e econômico sustentável não estarem presentes na fase de concepção desses projetos, os gestores mostraram alguns indícios que atualmente podem defender o equilíbrio nessas três áreas.

Na próxima seção é apresentada a descrição geral da trajetória dos casos, ou seja, fechamento do primeiro objetivo específico.

4.1.6 A trajetória dos casos estudados segundo os cinco imperativos

Conforme defende Miller (1987), foi percebida a influência dos cinco imperativos nos vinte casos estudados. Ficou visível nos ciclos de vida mostrados (Ilustração 8 a 27) a predominância de um ou mais imperativos em algum momento do ciclo de vida do projeto. No caso dos projetos GIR e Mensagem Inteligente, percebeu-se que o imperativo Liderança ainda predomina na última fase do ciclo (Sobrevivência). Isto pode significar que estes projetos ainda dependem muito da presença do gestor patrocinador para que eles sejam apropriados pelos clientes e ou usuários. E, em se tratando de governo, com períodos anunciados de mudanças de gestores, isto pode significar que esses projetos ainda estão mais suscetíveis à descontinuação, caso não sejam incluídos no plano estratégico do próximo gestor.

Quanto ao imperativo ambiente, os vinte casos estudados mostraram que estão aderentes aos argumentos defendidos por Burns e Stalker (1961) no que se refere a que as organizações devem estar em conformidade aos seus ambientes. Os fatores levantados e as organizações envolvidas nos vinte casos estudados mostraram que a estrutura (telefones celulares nas mãos dos usuários e a infraestrutura e conhecimentos das organizações) afetaram o ambiente. Foram, portanto, determinantes para a escolha da tecnologia. Considerando os fatores levantados nos vinte casos, é possível inferir que foi uma

oportunidade o uso da tecnologia SMS baseada no dinamismo, hostilidade, heterogeneidade e compreensão ambiental. Esta consideração está aderente à afirmação de Khandwalla (1974) que se pode compreender os problemas ou as oportunidades que o ambiente oferece.

Foi mostrado que a estrutura dos projetos foi determinada por contextos situacionais específicos, construída de forma individual, coletiva e política, onde as dimensões hierarquia, regras formais, processos formais, gestão profissional e influência política tiveram parcelas importantes na configuração do modelo mostrado nos ciclos de vida dos projetos. Este resultado é consistente com o proposto por Mintzberg (1990), que defende que esse processo de configuração emerge em um contexto próprio, influenciado por lideranças, cultura organizacional ou pelo ambiente externo, resultando em modelos ou perspectivas.

Os fatores levantados nos vinte casos permitem inferir que a estratégia geral dos projetos foi resultado da concatenação de várias estratégias básicas, da multiplicidade e proatividade das decisões dos gestores, do quanto estavam dispostos a correr riscos e também do quanto estavam atentos ao que estava ocorrendo no ambiente externo.

Foi possível verificar o impacto dos gestores na formulação estratégica, na formação cultural e na estrutura organizacional (KETS DE VRIES; MILLER, 1984 *apud* MILLER; 1987) dos projetos estudados. Foi percebido que a influência política é marcante em organizações governamentais. O destaque é para dois projetos - GIR e Mensagem inteligente – em que a dependência da liderança ficou evidente mesmo na fase de sobrevivência destes projetos.

E, por fim, no imperativo Sustentabilidade, chamou a atenção a pouca preocupação com a estrutura econômica dos projetos. Apesar desta dimensão ser, sem dúvida, importante é algo que os gestores de projeto não se preocupam diretamente, pois o investimento em TIC no governo é tema discutido e resolvido em outro processo. Assim, o fato de não ter aparecido na coleta de dados pode significar apenas que não apareceu na preocupação dos respondentes da pesquisa. As questões social e ambiental, apesar de parecerem ser um tema intrínseco à preocupação de governo, mostram ainda não serem dimensões presentes no escopo de projetos baseados em tecnologias da informação e comunicação no governo.

Na seção seguinte são apresentados os resultados do segundo objetivo específico.

4.2 DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS NOS CASOS ESTUDADOS

Nesta seção é mostrada a identificação das nove dimensões do Modelo de Negócios presentes em cada um dos 20 casos pesquisados, considerando: Atividades (ATI), Parcerias (PAR), Recursos (REC), Custos (CUS), Relacionamentos (REL), Segmentos de clientes (CLI), Proposições de valor (PRO), Canais (CAN) e Receitas (RE\$).

A classificação é resultado da validação feita por um grupo de especialistas em modelo de negócios a partir dos fatores iniciais levantados nas dimensões da TC, mostrados no capítulo anterior contidos nos quadros 8 a 27, conforme explicado no capítulo 3. Na sequência são apresentados comentários sobre cada uma das nove dimensões identificadas nos 20 casos.

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 8) do caso Atestado de Antecedentes Criminais (AAC), o quadro 8 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

AAC - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Tivemos dificuldade no início, havia um contador que restringia a quantidade de SMS usado no mês. É percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS. As diferenças com as outras tecnologias foram percebidas quando da identificação do perfil do usuário. Há percepção de que o SMS deve ser substituído à medida da evolução da tecnologia. É preciso atentar ao horário do envio do SMS. Facilidade - só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular. Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento. As novidades tecnológicas passam por um processo até chegar ao desenvolvedor, existe um <i>gateway</i> até a implementação. Os gestores reagem à mudança de forma proativa, especialmente na mudança de regras e técnicas administrativas. A organização mostra-se moderada no comprometimento de recursos (financeiros e outros) em projeto com razoável chance de sucesso. Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazo, discute e toma a decisão com o cliente. A aquisição de SMS é feita direta do <i>broker</i>, utilizado o <i>webservice</i> da Celepar com <i>login</i> e senha. Durante a preenchimento do cadastro, a adesão é habilitada via <i>checkbox</i>. É solicitado o número do celular e o aceite do usuário é feito via sistema. Se for pessoalmente, o atendente solicita verbalmente e insere o aceite (adesão ao SMS) direto no sistema para o envio do SMS. O projeto está submetido a uma determinação superior do Instituto de Identificação do Estado do Paraná, órgão da SESP. O gestor externo em ação proativa, o resultado é positivo. Gestores antenados com as novidades tecnológicas, proativos, no entanto a influência do gestor não parece dominante. Depois que o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado, do gestor há somente liderança técnica. A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais. As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, especialmente a de desenvolvimento de sistema. Na área operacional não parece existir integração, o que reflete nos prazos de entrega e aumento o custo dos sistemas. Manutenções consideradas não urgentes podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.</p>	ATI
A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.	CAN
Para avisar que o documento (ACC) ficou pronto e disponível na internet para impressão.	CLI
A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.	
<p>Hoje o preço é irrisório. Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento. Na área operacional não parece existir integração, o que reflete nos prazos de entrega e aumento o custo dos sistemas. Manutenções consideradas não urgentes podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.</p>	CUS
<p>A aquisição de SMS é feita direta do <i>broker</i>, utilizado o <i>webservice</i> da Celepar com <i>login</i> e senha. O projeto está submetido a uma determinação superior do Instituto de Identificação do Estado do Paraná, órgão da SESP.</p>	PAR
<p>Como o cidadão está com o celular na mão esta foi a decisão óbvia para esse tipo de produto, para esse problema. O SMS serve para atender uma classe ampla. Hoje o preço é irrisório. Tivemos dificuldade no início, havia um contador que restringia a quantidade de SMS usado no mês. Atualmente o SMS é o mais adequado porque é um serviço que atende pessoas não muito ligadas à tecnologia. Há dois segmentos de público: os que estão conectados e os que não estão conectados à internet. Há percepção de que o SMS deve ser substituído à medida da evolução da tecnologia. O uso de SMS foi uma oportunidade, o processo é feito sem a intervenção humana. É preciso atentar ao horário do envio do SMS. Facilidade - só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular. Não há indícios que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>	PRO
O cliente paga os custos do projeto.	RES
<p>Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento. As novidades tecnológicas passam por um processo até chegar ao desenvolvedor, existe um <i>gateway</i> até a implementação. A organização mostra-se moderada no comprometimento de recursos (financeiros e outros) em projeto com razoável chance de sucesso. Os gestores são especialistas em TI, e alguns têm formação na área de gestão. O gestor interno demonstra mais preocupação com a parte administrativa e burocrática, menos com o desenvolvimento técnico da equipe. Gestores antenados com as novidades tecnológicas, proativos, no entanto a influência do gestor não parece dominante.</p>	REC
<p>A ideia veio do cliente, pois já havia visto esta aplicação em outros projetos. Durante a preenchimento do cadastro a adesão é habilitada via <i>checkbox</i>.</p>	REL

Quadro 8 – AAC - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 9) do caso Agendador do Instituto de Identificação do Paraná (Agendador IIPR) o quadro 9 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Agendador IIPR - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.</p> <p>Restrição inicial na quantidade de SMS enviados.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>A mudança de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.</p> <p>Os gestores reagem à mudança de forma proativa.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>Para entregar serviços é preciso conhecer previamente a tecnologia apropriada pelo cidadão.</p> <p>Antes de qualquer implementação a Celear faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via <i>broker</i>, através do uso de <i>webservice</i> da Celear com login e senha.</p> <p>É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, é solicitado o número do celular, o aceite e o faz diretamente no sistema.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p> <p>Por parte do gestor há somente a liderança técnica.</p> <p>A influência sobre os objetivos do projeto não é dominante.</p> <p>Gestores antenados com as novidades tecnológicas, proativos não constantemente.</p> <p>Em relação à equipe, o gestor interno está preocupado com a parte administrativa e burocrática.</p> <p>Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.</p> <p>É um agendador de serviços do IIPR, com o objetivo diminuir o número de ausências nos serviços agendados.</p> <p>As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária focada em um projeto específico.</p> <p>Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas para o desenvolvimento/manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.</p> <p>Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.</p>	ATI
A decisão do uso do SMS veio do cliente.	CLI
<p>Considera competitivo o preço do SMS.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.</p>	CUS
<p>Antes de qualquer implementação a Celear faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via <i>broker</i>, através do uso de <i>webservice</i> da Celear com login e senha.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p>	PAR
<p>Foi muito simples, para este tipo de serviço o SMS se encaixa como uma luva.</p> <p>O cidadão faz o agendamento no site.</p> <p>Este serviço poderá também usar o email, ou ambos.</p> <p>O uso de SMS foi uma oportunidade, foi a decisão óbvia para este tipo de projeto.</p> <p>SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características deste projeto.</p> <p>O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para este tipo de serviço, para resolver este problema.</p> <p>Para atender uma classe mais ampla o SMS é adequado.</p> <p>Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.</p> <p>É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.</p>	PRO
O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.	RES
<p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>Os fatores considerados pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.</p>	REC
<p>Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.</p> <p>É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.</p>	REL

Quadro 9 – Agendador - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 10) do caso Agenda de Aeronaves da Casa Militar do Paraná (AgendaNave), o quadro 10 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

AgendaNave - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Os que eventualmente não têm telefones celulares receberão um email (obrigatório), foi criado emails para todos os usuários.</p> <p>Não foi percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS.</p> <p>Fatores e estratégias levados em conta para tomada de decisões são: legalidade, moralidade, reflexos do uso das aeronaves, viabilidade financeira, avaliação de viabilidade.</p> <p>O processo de análise passa por vários departamentos até a tomada de decisão.</p> <p>Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, a questão de economia, de urgência, do objetivo do voo.</p> <p>Por uma questão do Direito Administrativo o agente público só pode fazer aquilo que a lei determina, os riscos já estão contemplados na lei.</p> <p>A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, utilizados pelos cidadãos.</p> <p>Todas as demandas passam pelo Gabinete da Casa Militar.</p> <p>E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.</p> <p>O voo só é autorizado pelo Secretário da Casa Militar.</p> <p>Todas as solicitações de reserva de aeronave só podem ser feitas pela Casa Militar.</p> <p>A aquisição de SMS, direto com Celepar (broker).</p> <p>O projeto está submisso à Casa Militar.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.</p> <p>Os gestores mantêm o interesse da equipe mostrando claramente o objetivo e a importância do projeto.</p> <p>O gestor tem a preocupação de discutir as equipes a legalidade do uso do bem público.</p> <p>Nas equipes são discutidas o efeito da implementação, legalidade, moralidade, eficiência e viabilidade financeira.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas.</p> <p>Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS, mas quando o consumo é pouco, o faturamento do SMS é acumulando para o próximo mês.</p>	ATI
<p>Foi percebido que o preço poderia ser menor que o valor praticado atualmente, em função do uso corporativo.</p> <p>Este projeto não foi concebido para equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, no entanto na prática ele tem reflexo, porque ajuda a ter um uso mais racional dos bens públicos.</p>	CUS
<p>A ideia, a decisão de uso do SMS, inclusive o desenvolvimento da solução ocorreu na Casa Militar.</p> <p>O uso do SMS se deu quando da contratação do broker pela Celepar.</p> <p>A aquisição de SMS, direto com Celepar (broker).</p> <p>Pode sofrer influência política capaz de alterar seu fluxo, inclusive este projeto possa ser incorporado por outra organização com estrutura maior para desenvolvimento técnico.</p> <p>O projeto está submisso à Casa Militar.</p>	PAR
<p>Ele é único, ele é diferente da comunicação sobre dados.</p> <p>O SMS foi fácil de usar em razão da infraestrutura já implantada (aquisição de SMS e sistema para envio).</p> <p>O SMS tem sido bem aceito.</p> <p>Dificuldades técnicas do SMS: limitação na quantidade de caracteres; não há confirmação de leitura.</p> <p>Os gestores percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência com o <i>whatsapp</i> mas defendem que este não está pronto para usar na esfera governamental.</p> <p>Por conta do <i>whatsapp</i> percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência, mas percebem que não está pronto para usar na esfera governamental.</p> <p>O SMS é adequado para esta aplicação, apenas tem uma restrição no número de caracteres.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como oportunidade, a tecnologia é mais simples e funciona de forma eficiente.</p> <p>Os gestores acreditam que o SMS terá vida longa, porque está na plataforma primitiva do celular e não sobre tráfego de dados.</p> <p>Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal</p> <p>Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, quando essas aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.</p> <p>Não foram percebidas ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.</p>	PRO
Os custos são pagos pela Casa Militar.	RES
<p>O SMS foi fácil de usar em razão da infraestrutura já implantada (aquisição de SMS e sistema para envio).</p> <p>E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão, por meio do curso de aperfeiçoamento de oficiais.</p> <p>Este projeto não foi concebido para equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, no entanto na prática ele tem reflexo, porque ajuda a ter um uso mais racional dos bens públicos.</p>	REC
<p>Não há aceite formal para adesão ao serviço, por entenderem que não é necessário, quando o usuário não quiser mais é só pedir para tirar, é mais prático e todos são funcionários do Governo.</p> <p>Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal</p> <p>Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, as aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.</p> <p>Não foram percebidas ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.</p>	REL

Quadro 10 – AgendaNave - Fatores presentes no Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 11) do caso Boletim de Acidentes de Trânsito Eletrônico Unificado do Paraná (BATEU), o quadro 11 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

BATEU - Fatores presentes no MN		Dimensão MN
<p>É essencial avaliar cada tecnologia, ocorre que às vezes o policial recebe primeiro a última parte da mensagem, as outras partes são recebidas em tempo diferentes.</p> <p>No início o desenvolvimento foi complexo pela escassez de documentação.</p> <p>Falta um modelo para uso do SMS.</p> <p>Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.</p> <p>O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são principalmente a segurança, agilidade e facilidade para acessar o sistema pelo policial em atendimento externo.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.</p> <p>É preciso considerar a complexidade de desenvolvimento de nossos sistemas sobre essas novas tecnologias.</p> <p>Nenhuma ideia de novas tecnologias é descartada, mas antes é necessário conhecer a especificação dos dispositivos, a integração com os sistemas já desenvolvidos.</p> <p>Neste projeto todos se arriscaram, participaram intensamente para dar certo.</p> <p>No processo de decisão sobre quais regras precisam ser observadas são discutidas em conjunto (desenvolvedor e cliente).</p> <p>Regra: baseado numa estimativa inicial, o sistema controla o envio mensal de SMS.</p> <p>É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela CELEPAR através de broker, contratado através de licitação pública.</p> <p>Adesão do usuário ao serviço via sistema, o documento eletrônico é guardado por tempo indeterminado.</p> <p>O projeto está submetido à Polícia Militar do Estado, que tem contínuo acompanhamento do sistema.</p> <p>A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, eles fazem acompanhamento intenso.</p> <p>Em ocorrência de problemas a interferência do gestor é ágil, dominante e decisória.</p> <p>Influenciam na tomada de decisão e na condução do projeto.</p> <p>Os gestores e equipe participaram intensamente. Apostaram no sucesso deste projeto.</p> <p>A motivação foi criar uma ferramenta que informasse ao cidadão, de forma automática, sobre a disponibilidade do boletim de acidente de trânsito para impressão.</p> <p>A equipe tem abertura para experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto ainda depende muito da iniciativa individual.</p> <p>Há envolvimento dos gestores em todas as etapas do projeto.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, especialmente quando há novas implementações no projeto.</p> <p>As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.</p> <p>Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.</p>	ATI	
<p>Consideram o preço competitivo, mas que baixar mais pela lei da oferta e da procura.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.</p> <p>Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, coleta de lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.</p>	CUS	
<p>Há intenção de unificar o uso deste projeto nas polícias civil e militar, mas ainda há discordâncias.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, contratado através de licitação pública.</p> <p>O projeto está submetido à Polícia Militar do Estado, que tem contínuo acompanhamento do sistema.</p>	PAR	
<p>Tecnicamente o SMS foi fácil de usar.</p> <p>Restrições: ausência da preservação do histórico das mensagens, o tamanho e a não garantia da entrega.</p> <p>Apesar da aparente concorrência com as novas tecnologias, o SMS é considerado a única tecnologia pronta e viável para comunicação com os cidadãos.</p> <p>Para este caso específico teria outra tecnologia que poderia substituir o SMS, mas ainda não se sabe como implementá-la.</p> <p>Poderia desenvolver um aplicativo onde os policiais poderiam receber as mensagens, necessariamente precisaria de um smartphone e acesso à internet.</p> <p>Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.</p> <p>É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.</p> <p>Regra: baseado numa estimativa inicial, o sistema controla o envio mensal de SMS.</p> <p>A aceitação parece estar apropriada pela cliente, indicando que não há como retroceder neste processo.</p> <p>Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia demandada pelo cliente.</p> <p>Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.</p>	PRO	
<p>É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.</p> <p>O cliente paga os custos deste projeto.</p>	RES	
<p>As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.</p> <p>Não foi identificada formação na área de gestão dos gestores deste projeto.</p>	REC	
<p>A decisão para uso do SMS foi tomada pelo cliente.</p> <p>O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.</p> <p>Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia do cliente.</p>	REL	

Quadro 11 – BATEU - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 12) do caso Boletim de Ocorrência Unificado do Paraná (BOU), o quadro 12 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

BOU - Fatores presentes no MN		Dimensão MN
<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>O tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida, apropriado pelo cidadão.</p> <p>É percebido a falta de modelo de negócios, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia e a Polícia são constantemente avaliadas.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Todos os BOs da Delegacia Eletrônica são assinados pelo Delegado da Delegacia Eletrônica.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>O gestor externo consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que comprovam essa eficiência.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.</p> <p>O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas.</p> <p>É emitida fatura baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente para pagamento.</p>		ATI
<p>O preço mostra competitivo fazendo compra corporativa.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p>		CUS
<p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p>		PAR
<p>O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida, apropriado pelo cidadão.</p> <p>No horário de pico as operadoras levam um pouco mais de tempo para entregar O SMS.</p> <p>O número de caracteres não é um problema.</p> <p>O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>Por mais promissoras, as novas tecnologias não estão prontas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade no combate à fraude, para enviar de forma segura código de validação (provar que não era robô e que o cidadão é quem diz ser).</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.</p>		PRO
<p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p>		RES
<p>Fatores considerados para a tomada de decisão: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.</p> <p>Os gestores têm formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p>		REC
<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.</p> <p>O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.</p>		REL

Quadro 12 – BOU - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 13) do caso Carga Online do Porto de Paranaguá (Carga Online), o quadro 13 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

CargaOnline - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la.</p> <p>No começo a implementação foi difícil, a tecnologia não era dominada.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócios para SMS.</p> <p>O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.</p> <p>A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.</p> <p>Quando você trabalha com Porto o trabalho é intenso: iniciativa privada, Polícia Federal, Receita Federal, Marinha... autoridade portuária tem uma característica mudanças são constantes.</p> <p>Os gestores precisam ser ágeis, até porque as multas são milionárias, há pressão sobre o operador e o exportador, o custo do navio parado é oneroso.</p> <p>A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.</p> <p>Há muitas restrições ambientais para atracamento de navios.</p> <p>Há regras para cadastro, cotas para serem atendidas por exportador e por terminal portuário.</p> <p>Há regras rígidas para o caminhoneiro esperar e descarregar a produção.</p> <p>Todas essas regras são essenciais para definir a logística do Porto, são aplicadas para facilitar a logística.</p> <p>Este serviço é disponibilizado 24 X 7, no período de safra a demanda aumenta.</p> <p>Há interferência humana somente quando ocorre alguma contingência, por exemplo, quando o SMS não é enviado via sistema (há um reenvio manual).</p> <p>O Porto sofre fiscalização dos órgãos internos e externos de fiscalização.</p> <p>Os delays de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um broker.</p> <p>Eles são cadastrados, mas não são eles que fazem os próprios cadastros.</p> <p>Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).</p> <p>Para adesão ao SMS, o cadastro na internet é feito por pessoas previamente autorizadas, não são os caminhoneiros que fazem isso.</p> <p>Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.</p> <p>O projeto está submetido ao Presidente da APPA.</p> <p>Ele é aberto ao diálogo, ele aceita e gosta da área de informática.</p> <p>Há integração das lideranças na parte de conhecimento técnico e operacional.</p> <p>A sua influência sobre as decisões estratégicas é dominante.</p> <p>A liderança do cliente, pelo conhecimento do negócio, visão sistêmica e pela capacidade operacional faz a diferença neste projeto.</p> <p>Dar eficiência ao processo, diminuir as filas para descarga no Porto de Paranaguá e Antonina.</p> <p>A equipe trabalha de forma intensa e extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa sempre complementam ou apoiam as outras áreas.</p> <p>A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.</p> <p>A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo.</p> <p>Este projeto acabou melhorando vários aspectos. Inclui a segurança do caminhoneiro quando fica fora do pátio esperando.</p> <p>A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.</p> <p>A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p>	ATI
<p>Considera competitivo o preço do SMS.</p> <p>O SMS está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.</p> <p>Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p>	CUS
<p>A decisão de uso do SMS foi tomada pelo cliente em parceria com a Celepar.</p> <p>A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.</p> <p>A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um broker.</p> <p>O projeto está submetido ao Presidente da APPA.</p>	PAR
<p>A tecnologia é bem aceita pelo cliente e cidadãos.</p> <p>Não foi percebida concorrência com as novas tecnologias, devido as características do serviço e ao perfil dos usuários.</p> <p>O SMS é adequado à sua demanda e ao universo que aplica.</p> <p>Para este tipo de serviço o SMS é o mais adequado.</p> <p>O SMS foi a opção escolhida, sendo ideal porque a comunicação se dá de sistema a sistema.</p> <p>O uso do SMS foi percebido como uma oportunidade.</p> <p>O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.</p> <p>A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.</p>	PRO

Os delays de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS. Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet). A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo. O projeto acabou melhorando em vários aspectos, inclusive na segurança do caminhoneiro quando fica fora do pátio esperando para descarregar. A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição. A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental. A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	
O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES
Os gestores estão o tempo todo expostos a riscos, os riscos são inerentes ao próprio negócio. A maioria dos gestores é especialistas na área de TI. O SMS está totalmente apropriado pelos usuários, a sua descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.	REC
A decisão de uso do SMS foi tomada pelo cliente em parceria com a Celepar. Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la. Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet). Há suporte entre a equipe de desenvolvimento e o cliente.	REL

Quadro 13 – CargaOnline - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 14) do caso Sistema da Defesa Civil do Paraná (Defesa Civil), o quadro 14 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Defesa Civil - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>A implementação foi fácil, pela facilidade da infraestrutura técnica instalada e pela já aquisição do SMS.</p> <p>Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.</p> <p>É percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS.</p> <p>As questões técnicas são levadas em consideração e a tomada de decisão é feita pelo pessoal de tecnologia da Celepar.</p> <p>Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.</p> <p>Todas essas novidades tecnológicas sugeridas passam por uma avaliação criteriosa de viabilidade técnica.</p> <p>A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso.</p> <p>A organização está sempre atenta às novidades de novos produtos e serviços introduzidos no mercado e utilizados pelos cidadãos.</p> <p>As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.</p> <p>Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.</p> <p>Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, licitação pública.</p> <p>Não existe formalidade para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço.</p> <p>Foi percebida influência política no sentido de ampliar o sistema.</p> <p>O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submisso à Casa Militar do Governo do Paraná.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos é dominante.</p> <p>Liberdade para criar/trabalhar no desenvolvimento do sistema.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi encontrar algum meio eficiente (simples e rápido) para comunicar as ocorrências de incidentes no âmbito do estado do Paraná.</p> <p>Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência.</p> <p>Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente torna-se inoperantes.</p> <p>As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. A implementação é outro processo.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas para atingir o objetivo do projeto.</p> <p>A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.</p> <p>A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>Junto com os demais serviços consumidos pelo cliente, todo final de mês é emitida uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.</p> <p>Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligadas ao negócio da organização.</p>	ATI
<p>O preço do SMS se torna competitivo quando a compra é corporativa.</p> <p>Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.</p> <p>A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso.</p> <p>Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.</p>	CUS
<p>As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.</p> <p>Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, licitação pública.</p> <p>Foi percebido influência política no sentido de ampliar o sistema.</p> <p>O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submisso à Casa Militar do Governo do Paraná.</p>	PAR
<p>Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.</p> <p>Não foi percebida concorrência do SMS com as outras tecnologias de comunicação.</p> <p>Foi percebido diferenças com as outras tecnologias, no entanto o SMS se mostra adequado pela sua conveniência (simplicidade, amplo alcance e abarcada em todos os telefones celulares).</p> <p>Foi percebido que o uso de SMS poderia ser uma oportunidade, adequado para substituir os canais normais de comunicação em caso em situação de calamidade.</p> <p>Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).</p> <p>Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência assim que fechado o processo de aquisição do SMS.</p> <p>Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente tornam-se inoperantes.</p> <p>A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.</p> <p>A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.</p> <p>Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligado ao negócio da organização.</p>	PRO
<p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto sustentada pela orçamentação prevista em lei governamental.</p>	RES
<p>Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.</p> <p>Todas essas novidades tecnológicas sugeridas passam por uma avaliação criteriosa de viabilidade técnica.</p> <p>A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos em projetos com razoável possibilidade de sucesso.</p> <p>Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.</p> <p>A maioria dos gestores possui formação técnica e militar.</p>	REC
<p>Quem tomou a decisão do uso SMS foi o cliente, a ideia veio de fora do ambiente técnico.</p> <p>Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).</p>	REL

Quadro 14 – Defesa Civil - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 15) do caso Delegacia Eletrônica no Paraná (Delegacia Eletrônica), o quadro 15 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Delegacia Eletrônica - Fatores presentes no MN		Dimensão MN
<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócios, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia são constantemente avaliadas.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>As decisões são avaliadas pelo DPC, o qual solicita o desenvolvimento, alterações e implementações da solução.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.</p> <p>A regra conceitual estabelecida no início que impacta positivamente neste projeto.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>O Termo de Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p> <p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>A motivação para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos nas Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se são de quem diz ser.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da empresa.</p> <p>Todo final de mês é emitida uma fatura pela Celear baseada no consumo mensal de SMS e também outros serviços consumidos elo cliente.</p>	ATI	
<p>O preço mostra competitivo em compra corporativa.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>A motivação para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.</p> <p>Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economizam papel e transporte.</p>	CUS	
<p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p>	PAR	
<p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se são de quem diz ser.</p> <p>O SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica foi rápida.</p> <p>No horário de pico há lentidão na entrega.</p> <p>O número de caracteres não é um problema, pois o SMS é usado para enviar apenas um código.</p> <p>O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>Por mais promissoras, as novas tecnologias não estão prontas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.</p> <p>O SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço, não buscamos identificamos outra tecnologia para esse fim.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade, além de validar que o usuário não é um robô, valida se o cidadão é quem diz ser.</p> <p>O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.</p> <p>Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.</p> <p>A motivação para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.</p> <p>Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economizam papel e transporte.</p>	PRO	
O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES	
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	REC	

<p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Os gestores tem formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p>	
<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.</p> <p>Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.</p> <p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.</p>	REL

Quadro 15 – Delegacia Eletrônica - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 16) do caso Plataforma online do Departamento de Trânsito do Paraná (DetranFácil), o quadro 16 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

DetranFácil - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Percebe a falta de uma política corporativa de SMS (<i>antispam</i>).</p> <p>Proatividade do gestor de tecnologia para antecipar cenários, introdução novos processos amparados por tecnologia.</p> <p>O processo foi simplificado para facilitar o uso.</p> <p>Atento a tecnologia usada pelo usuário.</p> <p>As regras do negócio já incorporadas nos sistemas pesados, não na camada de prestação de serviço.</p> <p>Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.</p> <p>Classificação de processos (agravantes ou não) – criação de camada de “consumo de serviço” impactou positivamente.</p> <p>Mudança cultural – transferência do ônus da prova ao cidadão.</p> <p>Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.</p> <p>Manutenção da mesma linha de raciocínio.</p> <p>Utiliza o broker contratado pela Celepar.</p> <p>Termo de adesão é espontâneo e é preservado por tempo indeterminado.</p> <p>Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.</p> <p>Este projeto está subordinado à Diretoria do Detran.</p> <p>O gestor tem carisma, dá liberdade para criar tecnicamente, cobra prazo.</p> <p>Decisões são rápidas, são tomadas direto com a gerência.</p> <p>Forte influência dos gestores de tecnologia e administrativa no projeto.</p> <p>Influência do gestor foi importante para ampliação da discussão inicial.</p> <p>O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.</p> <p>Equipe é incentivada a experimentar inovação tecnológica e de processo.</p> <p>São incentivados a testar novas tecnologias e processos diferentes.</p> <p>São incentivados a testar novas tecnologias/processos diferentes.</p> <p>Equipe com liberdade para criar.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir os objetivos do projeto e os prazos acordados.</p> <p>As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.</p> <p>Tentam equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>	ATI
O uso do SMS foi inspirado no uso do próprio governo.	CLI
<p>Preço do SMS torna-se competitivo se usado em escala.</p> <p>Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/atendimento pessoal.</p> <p>Foi mencionado que os serviços executados de forma eletrônica economizam papel.</p> <p>Os custos são diluídos em todo o projeto, assim não há faturamento específico sobre o consumo de SMS.</p>	CUS
<p>Utiliza o broker contratado pela Celepar.</p> <p>Subordinado a Diretoria do Detran.</p> <p>Alianças estratégicas: Celepar = otimização do processo; Celepar e broker = economia de escala.</p>	PAR
<p>Simplicidade do uso da tecnologia, apropriada pelo cidadão.</p> <p>Decisão de auto atendimento (totens).</p> <p>Uso do SMS aliado às outras tecnologias.</p> <p>SMS como oportunidade por considerar a tecnologia abarcada em todos os telefones celulares.</p> <p>Facilidade - só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular.</p> <p>Uso de credenciais já utilizadas (Ex. CPF).</p> <p>Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.</p> <p>Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.</p> <p>Manutenção da mesma linha de raciocínio.</p> <p>Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.</p> <p>O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.</p> <p>Foi lembrado que o uso da tecnologia na área de trânsito potencializa as ações na área social.</p> <p>Foi mencionado que os serviços executados de forma eletrônica economizam papel.</p> <p>Tentam equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.</p>	PRO
O Detran paga os custos do projeto.	RES
<p>Percepção de que os sistemas poderiam se tornar prestadores de serviços.</p> <p>Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/atendimento pessoal.</p> <p>Opções tecnológicas de mercado afetaram o projeto – solidificaram o uso do SMS.</p> <p>Recursos físicos e humanos são contratados.</p> <p>Os tomadores de decisão investem grandes volumes de recursos (financeiros e outros).</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão.</p>	REC
<p>Decisão de auto atendimento (totens).</p> <p>Discussão/decisão da viabilidade técnica e financeira com o cliente.</p> <p>Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/para atendimento pessoal.</p> <p>Falta divulgação para aumentar o seu uso.</p> <p>Atento a tecnologia usada pelo usuário.</p> <p>Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.</p> <p>Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.</p>	REL

Quadro 16 – DetranFácil - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 17) do caso Conjunto integrado de correio eletrônico, agenda, catálogo de endereço do governo do Paraná (Expresso), o quadro 17 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Expresso - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>A iniciativa para uso do SMS foi a Diretoria da Celepar, a partir da atualização tecnológica (aquisição dos SMS).</p> <p>O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto.</p> <p>Estando claro este modelo facilitaria expandir o uso da tecnologia em todo o governo.</p> <p>Os fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: os benefícios, a segurança do uso da tecnologia para o usuário.</p> <p>A organização demonstra estar atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia.</p> <p>A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências, coordenações e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.</p> <p>O que impacta é controle de acesso e faturamento (faturados e não faturados) funcionando simultaneamente.</p> <p>A aquisição de SMS é feita através de broker.</p> <p>Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso.</p> <p>O projeto está submisso a Diretoria de Tecnologia da Celepar.</p> <p>Os gestores acompanham o projeto no nível de supervisão, sem muita interferência, porque a complexidade técnica é alta.</p> <p>Personalidade e carisma dos gestores influenciaram positivamente este projeto.</p> <p>A equipe é unida, com alta interatividade, sem estrelismo.</p> <p>A influência dos gestores sobre o projeto não é dominante.</p> <p>Há autonomia da equipe técnica para fazer as implementações demandadas por usuários, gerências, coordenações e Diretoria.</p> <p>Os gestores não são cerceadores de novas ideias, têm preocupação no alinhamento da equipe em relação ao mercado, são conciliadores, bons ouvintes, não omissos.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto a ideia pode ser barrada se tiver custos.</p> <p>Os gestores apenas acompanham a equipe, não há muita interferência, pela alta complexidade técnica.</p> <p>A equipe é fácil de gerir, há bastante comunicação entre os membros, os gestores são conciliadores, bons ouvintes, não omissos.</p> <p>A equipe faz esforços extraordinários para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, o apoio entre áreas funciona bem.</p> <p>Foi percebido que os membros das equipes têm boa interação.</p>	ATI
<p>O SMS ainda não está sendo utilizado corporativamente, a utilização está sendo feita apenas por um grupo.</p> <p>A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.</p> <p>Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.</p> <p>O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.</p>	CLI
<p>O custo de aquisição das tecnologias impacta porque se vive em época de restrição orçamentária.</p> <p>O valor pago pelo SMS foi considerado competitivo.</p> <p>A influência que o mercado tem tido é no que impacto da restrição orçamentária.</p> <p>Eu vejo que atualmente os gestores são avessos ao risco, os investimentos em recursos humanos, treinamento, inovação, são feitos de forma moderada.</p> <p>Existe investimento a nível de infraestrutura, isto é uma coisa palpável que os gestores enxergam como um investimento certo.</p> <p>Hoje o nível de investimento de risco está baixo.</p> <p>Os gestores preferem inovações de baixo ou sem custos.</p> <p>A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações recentes ligados ao meio ambiente e na intensificação da comunicação for eletrônica, menos papel sendo utilizado.</p>	CUS
<p>A aquisição de SMS é feita através de broker.</p>	PAR
<p>Implementar o SMS no nosso sistema foi muito fácil.</p> <p>A gente teve problema com as palavras acentuadas, a mensagem sai com cedilha com til e chega ao usuário final com esses caracteres bem diferentes.</p> <p>Não há concorrência com outras tecnologias, a implementação de SMS em correio eletrônico é a tendência de mercado.</p> <p>Muitas vezes a adoção de outras tecnologias não é fácil tecnicamente, nem o processo para adquiri-las.</p> <p>Foi percebido que o uso de SMS pode ser uma oportunidade, uma solução para ajudar os usuários a não perdessem seus eventos.</p> <p>Os fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: os benefícios, a segurança do uso da tecnologia para o usuário.</p> <p>Utilizar a tecnologia já disponível para potencializar a comunicação no sentido de nenhum membro do governo fica ausente de um compromisso por esquecimento.</p> <p>Tem se procurando no mercado, aquisições de soluções que sejam de baixo custo ou livre, que sejam de menor complexidade.</p> <p>Foi percebido que com a implantação do SMS, as pessoas têm o sentimento que ele é uma coisa boa, que ele ajuda, muito difícilmente ele vai ser removido por uma decisão política.</p> <p>Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.</p> <p>O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.</p> <p>Existem benefícios social, ambiental e econômico indiretos.</p> <p>Percebe-se que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social.</p> <p>Sendo usada uma tecnologia de baixo custo e amplo alcance, abarca mais pessoas. Isto reflete na área social, na comunidade.</p> <p>A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações recentes ligados ao meio ambiente e na intensificação da comunicação for eletrônica, menos papel sendo utilizado.</p> <p>Há benefícios econômicos indiretos, alertas podem potencializar a evitar que prejuízos econômicos aconteçam.</p> <p>O único ponto que eu vejo é que este serviço já é sustentável, porque ser eletrônico.</p>	PRO

Cada cliente paga o seu consumo de SMS.	RES
Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso. O único ponto que eu vejo é que este serviço já é sustentável, porque ser eletrônico.	REC
O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto. Foi percebido que o uso de SMS pode ser uma oportunidade, uma solução para ajudar os usuários a não perdessem seus eventos. Adesão ao serviço – há um aceite no Expresso que atende este requisito. Foi identificado que o único ponto que pode interferir seria o cancelamento do serviço do broker.	REL

Quadro 17 – Expresso - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 18) do caso Sistema de Cadastro de Autoridades do Paraná (GCAU), o quadro 18 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

GCAU- Fatores presentes no MN	Dimensão MN
Foi percebida a falta de padrão para uso no governo: como não há padrão, cada um inventa o seu. As estratégias de tomada de decisão ocorrem a partir de compartilhamento de informações e discussão. As prioridades são definidas pelo cliente, a Casa Civil. Fatores como tempo, complexidade, prazos para desenvolver os sistemas. As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, especialmente quando o usuário possui a infraestrutura, como foi o caso do SMS. A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo. A organização não parece disposta a correr riscos em projetos com razoável chance de sucesso. A organização está atenta aos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, no entanto o processo de implementação dessas novas tecnologias é tratado à parte. A discussão com o desenvolvedor é apenas técnica. A pessoa autorizada a enviar as mensagens precisa conhecer o processo e as regras da Casa Civil. O processo de decisão sobre este projeto acontece na Casa Civil, que traz a demanda pronta para desenvolvimento. Foram criados perfis diferenciados no sistema: uns com autorização só para leitura, outros para enviar as mensagens. A aquisição de SMS é via broker. Pode sofrer influência política, mas sua descontinuação parece difícil pois este projeto alimenta outros sistemas. O projeto está submetido à Casa Civil do Governo do Paraná. A personalidade e carisma dos gestores influenciaram o projeto. Os gestores têm liderança, assertividade, gostam de inovação. Os gestores dão liberdade, incentivo, cobram da forma correta. Os gestores tentam unir a equipe, mantêm motivação com palestras externas, <i>feedback</i> e demonstram reconhecimento. Ele sempre traz novidades, tenta envolver a equipe nas decisões em novos projetos. Parte da equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais. Foi percebido que as ações em uma área nem sempre complementam ou apoiam as outras áreas da empresa.	ATI
O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, e outros. O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos.	CAN
Não identificado ações ligadas à área de desenvolvimento ambiental, no entanto foi lembrado que o uso de trâmites digitais, diminui o uso de papel. Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS.	CUS
A aquisição de SMS é via broker. A inserção dos telefones é feito pela Casa Civil, inclusive os telefones de pessoas de outros níveis de governo. Pode sofrer influência política no seu fluxo, mas a descontinuação parece difícil, porque este projeto alimenta outros sistemas. O projeto está submetido à Casa Civil do Governo do Paraná.	PAR
A decisão para uso do SMS foi do cliente. Foi percebido que o SMS é vantajoso para uso pontual, é rápido e de amplo alcance. O SMS foi fácil de usar, por que a infraestrutura para integração ao projeto e envio de SMS estavam prontas. O preço do SMS foi considerado competitivo. Foi encontrada dificuldade para usar a acentuação gráfica do português e a restrição do tamanho da mensagem. O SMS foi percebido como uma oportunidade. O SMS é adequado ao uso que se propõe neste projeto, além de ser universal. O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos. Para iniciar este projeto a meta foi substituir a tecnologia de comunicação que não estava sendo eficiente. Não identificado ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que trâmites digitais, diminui o uso de papel.	PRO
O cliente paga os custos.	RES
O SMS foi fácil de usar, por que a infraestrutura para integração ao projeto e envio de SMS estavam prontas. Há gestores com formação em gestor e na área técnica.	REC
O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, tem uma gama muito grande onde o SMS poderia ser usado. Ele é um cadastro histórico de todos os gestores de governo. O SMS veio para suprir a comunicação via email que estava ineficiente. Não há termo de adesão ou formalidade para receber SMS. As pessoas são parecem ser incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	REL

Quadro 18 – GCAU - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 19) do caso Gestão Integrada de Relacionamento do Paraná (GIR), o quadro 19 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

GIR - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
Em períodos eleitorais é preciso respeitar o prazo legal para não caracterizar propaganda política. O cadastramento da pessoa da comunidade não é formal, não há documento assinado. Percebem que em período eleitoral é necessário alguma adesão formal. Decisões no nível intermediário são discutidas e decididas com a gerência. As decisões pontuais e ampliação do projeto são decididas com a equipe local.	ATI
A demanda partiu de alguns gestores públicos.	CLI
Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar. Sentem falta de um modelo de negócios para o Estado, principalmente para o município. O SMS foi uma oportunidade, já havia expertise do uso e a compra realizada.	PRO
O gestor define se a mensagem será enviada por email e/ou SMS.	REL
A demanda é priorizada levando em consideração: levantamento da necessidade, prioridade política, urgência do cliente, segurança, desempenho do sistema. Nós somos bem antenados e receptivos às novas tecnologias, as sugestões são submetidas à avaliação técnica/custo/benefício. A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado utilizados pelos cidadãos. A contratação do SMS via broker, pela Celepar via licitação pública. Não há formalidade ou regulamentação para adesão de uso do SMS, é aproveitado o relacionamento já estabelecido com o usuário, muda-se apenas o canal de comunicação. Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente da Celepar. Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo. A influência do gestor sobre esse projeto é dominante. As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas.	ATI
Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar. O envio do SMS não caracteriza spam, assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade.	CAN
O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo. Os gestores comprometem grandes volumes de recursos, não são avessos a riscos. Investimentos ainda são custeados pelo patrocinador, a Celepar.	CUS
O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo. As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas. A contratação do SMS via broker, pela Celepar via licitação pública.	PAR
Dificuldade de sintetizar a mensagem pela restrição do tamanho do SMS. Serve só como alerta para ler na íntegra no email. Não há concorrência com as novas tecnologias, o whatsapp não atende ao propósito de uso do SMS. Opção tecnológica pelo SMS pelo custo, segurança e uso apropriado pelo cidadão. O envio do SMS não caracteriza spam, assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade. Pode mudar totalmente, se o próximo governo não quiser usá-lo. A motivação foi pautada pela constatação do alto custo da comunicação por voz (telefone) e pela ineficiência do email. Estabelecer a integração com outros sistema para dar eficiência e agilidade na comunicação e minimizar o uso do papel nesse processo. Os gestores percebem ações ligadas à área social, quando o sistema é utilizado para promoção de eventos com pessoas idosas. O SMS é fácil, simples, baixo custo e longo alcance.	PRO
Dificuldade de sintetizar a mensagem pela restrição do tamanho do SMS. SMS só é usado para enviar, não para receber retorno, mas não é considerado desvantagem. Os gestores comprometem grandes volumes de recursos, não são avessos a riscos. Os gestores têm formação na área de Gestão e na área de TI. Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo. Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação. Gestor principal mantém o interesse da equipe com metas ambiciosas Gestores são persistentes, não usam a autoridade, têm muitos argumentos para negociação. O gestor é persistente, não usa a autoridade, é incansável, tem muitos argumentos na negociação. A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais. O consumo de SMS não são faturados, pois ainda são custeados pela própria Celepar.	REC
Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.	REL
Sentem falta de um modelo de negócios para o Estado, principalmente para o município.	SEG

Quadro 19 – GIR - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 20) do caso Investigação da Polícia da Secretaria da Segurança Pública do Paraná (Investigação de Polícia), o quadro 20 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Investigação de Polícia - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.</p> <p>No início do projeto foi inserido o IPC Ajuda para auxiliar no processo de consulta das palavras chave.</p> <p>É preciso atentar à regra de spam.</p> <p>A CAC pode inclusive reenviar a mensagem ao policial.</p> <p>Foi construído uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24X7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.</p> <p>O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.</p> <p>As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.</p> <p>As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.</p> <p>As informações requisitadas só podem ser enviadas com a devida autorização formal do dono da informação.</p> <p>Todos os conteúdos acessados são rastreados, registrados e guardados permanentemente.</p> <p>Aquisição de SMS é feita via broker contratado pela Celepar.</p> <p>Formalidade para o usuário receber SMS - ao entrar na corporação o policial recebe um login no Expresso, este é o requisito para ter acesso ao este sistema.</p> <p>O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.</p> <p>O projeto está submetido a SESP.</p> <p>Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.</p> <p>Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, exemplo recente, implantação do Prêmio de Inovação na organização.</p> <p>A influência dos gestores sobre os objetivos do projeto se mostra na liberdade e confiança à equipe.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações de uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas sempre.</p> <p>Como o tema é segurança pública, entende-se que este projeto está ligado diretamente à área social.</p> <p>O custo/benefício é constantemente avaliado, a sustentabilidade econômica é pautada na previsão orçamentária governamental.</p>	ATI
<p>Preço competitivo quando contratado corporativamente.</p> <p>O custo/benefício é constantemente avaliado, a sustentabilidade econômica é pautada na previsão orçamentária governamental.</p>	CUS
<p>As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.</p> <p>As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.</p> <p>Aquisição de SMS é feita via broker contratado pela Celepar.</p> <p>O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.</p> <p>O projeto está submetido a SESP.</p>	PAR
<p>A principal dificuldade é a demora ou a não entrega do SMS, a informação requisitada precisa ser recebida imediatamente.</p> <p>A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.</p> <p>No início do projeto foi inserido o IPC Ajuda para auxiliar no processo de consulta das palavras chave.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias parece ser desleal, mas o SMS mostra ser superior, é universal.</p> <p>Mesmo usuários que têm conhecimento em tecnologias mais novas, preferem utilizar a mais simples, o SMS.</p> <p>Por isso também são mantidas as duas tecnologias, caso não tenham sinal de internet usa-se o SMS.</p> <p>A CAC pode inclusive reenviar a mensagem ao policial.</p> <p>Foi construída uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24X7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.</p> <p>Diferenças com as outras tecnologias são percebidas entre a população mais ativa, as mais idosas, as avessas às novas tecnologias.</p> <p>O SMS foi visto como oportunidade, porque está abarcado em todos os dispositivos.</p> <p>O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.</p> <p>Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.</p> <p>Como o tema é segurança pública, entende-se que este projeto está ligado diretamente à área social.</p>	PRO
A SESP paga todos os custos.	RES
<p>Fácil uso da tecnologia - prévio conhecimento técnico e contratação do SMS.</p> <p>Os gestores não são avessos ao risco, tem postura firme e coragem quando acreditam no projeto.</p> <p>Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica.</p> <p>Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.</p>	REC
<p>A decisão para uso do SMS partiu do cliente.</p> <p>As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.</p> <p>O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.</p>	REL

Quadro 20 – Investigação de Polícia - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 21) do caso Projeto Leiloeiros Oficiais do Paraná (Leiloeiros), o quadro 21 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Leiloeiros - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Foi percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS.</p> <p>O pessoal tem usando muito o whatsapp, mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem smartphone, o SMS é universal.</p> <p>A tecnologia SMS está subutilizada na esfera do governo.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, foi a questão de ter um sistema que seja mais justo para os usuários, transparência (tudo publicado na internet).</p> <p>A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo.</p> <p>Foi percebido que a organização está atenta às novidades utilizadas pelos cidadãos no dia-a-dia, mas só na forma de observação.</p> <p>Os critérios de escolha, previsão de penalidades e inadmissibilidade foram oficializadas e publicadas.</p> <p>A aquisição do SMS foi realizada pela Celepar, via licitação pública.</p> <p>Este projeto está subordinado a Junta Comercial.</p> <p>Falta no gestor poder de decisão.</p> <p>O gestor principal teve pouco contato com o projeto, a presença dele foi importante no início para dar clareza ao projeto.</p> <p>Os gestores mantêm a equipe envolvida, motivando o grupo com discussões, interações e troca de experiências.</p> <p>Os gestores mantêm o interesse do grupo motivando a equipe. O ambiente é agradável, há troca de experiências, desafios em novos projetos, há discussão, envolvimento.</p> <p>O uso do SMS foi motivado por ser um canal eficiente para entrega do resultado do sorteio dos leiloeiros.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária e pontual para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>Foi percebido que há integração entre as áreas de apoio, no entanto não parecem que estão em sintonia.</p>	ATI
<p>Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.</p>	CAN
<p>Preço do SMS é competitivo se adquirido corporativamente.</p> <p>Não foram observadas ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.</p> <p>Os SMS são faturados pelo consumo mensal, pago à Celepar.</p>	CUS
<p>A decisão para uso do SMS surgiu na Celepar.</p> <p>A aquisição do SMS foi realizada pela Celepar, via licitação pública.</p> <p>Este projeto está subordinado a Junta Comercial.</p>	PAR
<p>Para usar SMS não é necessário a internet e smartphone.</p> <p>Dificuldades - Restrição no tamanho do SMS, o conteúdo precisou ser adaptado ao tamanho de 140 caracteres.</p> <p>O SMS foi percebido como uma opção tecnológica adequada, pela sua prontidão para implementação e consumo.</p> <p>Quando comparado com o uso do whatsapp em governo, o SMS leva vantagem por ser universal, por estar abarcados em todos os celulares.</p> <p>O pessoal tem usando muito o whatsapp, mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem smartphone, o SMS é universal.</p> <p>Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.</p> <p>Conceito do uso do SMS veio da equipe interna, a equipe sabia que o Detran estava utilizando esta tecnologia.</p> <p>Não foram observadas ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.</p>	PRO
<p>O cliente paga diretamente os custos deste projeto.</p>	RES
<p>Foi considerado fácil de implementar o SMS, pela infraestrutura instalada.</p> <p>As opções tecnológicas disponíveis no mercado não afetaram a tomada de decisão sobre a tecnologia, a opção tecnológica já definida no início do projeto.</p> <p>As opções tecnológicas do mercado não afetou a tomada de decisões sobre a tecnologia, o uso do SMS já definido no início do projeto.</p> <p>Foi percebido que os gestores são conservadores, tradicionais no que se refere aos riscos de investimento com grande quantidade de recursos.</p> <p>Não foram identificadas formalidades para adesão para usufruir deste serviço, os telefones foram inseridos a partir de um cadastro já existente.</p> <p>Foi identificado que gestores têm formação apenas na área técnica.</p>	REC
<p>O SMS está sendo utilizando como via única (o retorno do leiloeiro no evento ainda não é dado via SMS).</p> <p>As regras formais implementadas no sistema estão publicadas oficialmente: do sorteio randômico no sistema, canais para avisos oficiais (email e por SMS).</p> <p>Conceito do uso do SMS veio da equipe interna, sabiam que o Detran estava utilizando esta tecnologia.</p> <p>Foi percebido que a equipe não é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, há somente iniciativas individuais.</p> <p>Foi percebido que há integração entre as áreas de apoio, no entanto não parecem que estão em sintonia.</p>	REL

Quadro 21 – Leiloeiros - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 22) do caso Ferramenta integrada à Rede Executiva do Governo do Paraná (Mensagem Inteligente), o quadro 22 mostra o

resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

Mensagem Inteligente - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Não foi percebida a falta de modelo de negócios.</p> <p>Fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão – segurança do conteúdo, acesso e transporte do conteúdo, agilidade no transporte da informação.</p> <p>No nível operacional e gerencial são envolvidos 900 sistemas transacionais, que automatizam o processo para dar apoio à tomada de decisão.</p> <p>O objetivo é levar a informação por outros meios de comunicação, e não restringir ao <i>dashboard</i>.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam diretamente na tomada de decisão, o uso das ferramentas são feitas com visão que o mercado oferece e as limitações que ele impõe.</p> <p>A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo, para se preparar às mudanças de tecnologia.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo.</p> <p>Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando se muda um processo de apoio à tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celepar, amparada em critérios e indicadores das Secretarias de Estado.</p> <p>O ponto crítico está sendo a definição da abrangência do conteúdo e na regra de envio via SMS.</p> <p>A aquisição de SMS é feita através de broker.</p> <p>Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.</p> <p>O projeto está submetido ao Presidente da Celepar.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos é totalmente dominante.</p> <p>E ele precisa também ser articulador junto aos tomadores de decisão.</p> <p>O gestor dá constante <i>feedback</i> à equipe.</p> <p>O gestor mantém o interesse do grupo, pelo seu envolvimento pessoal.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi levar a informação onde o gestor tivesse, independente da região geográfica.</p> <p>As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Os gestores mostram os desafios para usar a tecnologia de uma forma diferente.</p> <p>Lança e cobra desafios dos seus colaboradores.</p> <p>Está sendo buscado a melhor forma de comunicação com as demais áreas, é um ponto crítico de sucesso dessa integração.</p> <p>Nem sempre as ações em uma área da empresa complementam ou apoiam entre outras áreas, faltava comunicação.</p> <p>A organização tem ações ligadas ao tema social, porque teoricamente o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo.</p> <p>Ele apoia com informações na área de segurança, social, educação, saúde.</p> <p>O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor possibilidade econômica, cultural e educacional.</p> <p>A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente.</p> <p>Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.</p>	ATI
<p>Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando se muda um processo de apoio a tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura.</p>	CAN
<p>O preço não é um requisito importante.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo.</p> <p>Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.</p> <p>Todo o investimento deste projeto é pago pela Celepar.</p>	CUS
<p>A decisão para uso do SMS foi da Presidência da Celepar.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celepar, amparada em critérios e indicadores discutidos nas Secretarias.</p> <p>A aquisição de SMS é feita através de broker.</p> <p>Projetos estratégicos precisam ter um patrocinador forte e atuante.</p>	PAR
<p>O SMS foi considerado fácil e adequado, o sinal 3G não alcança 100% do território do Estado.</p> <p>A limitação do número de caracteres não causa impacto, o que excede dos 140 caracteres é quebrado em várias mensagens.</p> <p>Não foi identificado dificuldade ou restrição, pois os usuários aceitam a tecnologia.</p> <p>Não há concorrência, está sendo usado mais um canal para entregar a informação, amanhã pode ser outra tecnologia.</p> <p>Não há concorrência, o SMS está sendo usado como mais um canal na entrega da informação aos tomadores de decisão.</p> <p>O uso do SMS foi percebido como oportunidade.</p> <p>O objetivo é levar a informação por outros meios de comunicação, e não restringir ao <i>dashboard</i>.</p> <p>Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.</p> <p>A organização tem ações ligadas desenvolvimento social, porque o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo.</p> <p>Ele apoia com informações na área de segurança, social, educação, saúde.</p> <p>O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor poder econômico, cultural e educacional.</p> <p>A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente.</p> <p>Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.</p>	PRO
<p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo.</p> <p>Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica.</p> <p>Personalidade forte, carisma, visão a longo prazo (é um visionário).</p>	REC
Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.	REL

Quadro 22 – Mensagem Inteligente - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 23) do caso Solução de monitoramento do ambiente de Tecnologia da Informação e Comunicação da CELEPAR (OpenGOP), o quadro 23 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

OpenGOP - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Tecnologia simples, abarcada em todos os dispositivos; SMS foi considerado a melhor alternativa, não depende da internet ou de instalação de aplicativo.</p> <p>A implementação do SMS foi simples, a infraestrutura para uso e envio estava pronta.</p> <p>Por conta da restrição, tivemos que adequar o conteúdo para que coubesse numa único SMS.</p> <p>Não foi percebida a falta de modelo de negócios para uso de SMS</p> <p>Enviar somente a informação pontual sobre problemas no datacenter que possam impactar negativamente nos processos de atendimento no cliente/cidadão, não alertas falso/positivo.</p> <p>O SMS é utilizado para avisar a alta cúpula da Celepar sobre a ocorrência de incidentes, interrupções em servidores e aplicações do datacenter do Estado.</p> <p>Os diretores e gerentes recebem um panorama do ambiente tecnológico.</p> <p>Proatividade do gestor de tecnologia.</p> <p>Os riscos deste projeto são mínimos, pois é um projeto consolidado na empresa.</p> <p>As decisões acontecem na equipe local, porém quando há algo de maior impacto, as decisões acontecem na Diretoria de Operações.</p> <p>As regras: o evento tem que estar numa espécie de console de alertas há 20 minutos sem tratamento.</p> <p>São usados os SMSs contratados pela Celepar, via licitação.</p> <p>Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.</p> <p>O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.</p> <p>Submisso a Diretoria de Operações da Celepar.</p> <p>As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.</p> <p>A equipe de comando sempre discutindo e atualizando as metas da equipe.</p> <p>A meta para diminuir o desconforto foi, a Diretoria da Celepar precisava saber antes ou ao mesmo tempo que o cliente sobre os problemas ocorridos no datacenter.</p> <p>As motivações e as metas para iniciar o projeto se deram pela necessidade de comunicação antecipada aos diretores quando ocorrências de eventos no datacenter impactavam nos clientes.</p> <p>A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Sempre em contato com a gerência a respeito das metas da área, para saber aonde a empresa quer chegar.</p> <p>Algumas decisões são impostas de implementação são impostas pelos gestores, outras são discutidas com a equipe técnica e o processo de tomada de decisão é democratizado.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas nos dois sentidos.</p> <p>Toma conhecimento das ações ligadas desenvolvimento social pelos informativos internos</p> <p>Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.</p> <p>Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no datacenter da Celepar.</p>	ATI
Foi uma demanda interna, partiu da Gerência e Diretoria da área de Operações da Celepar.	CLI
<p>Tecnologia simples, abarcada em todos os dispositivos; SMS foi considerado a melhor alternativa, não depende da internet ou de instalação de aplicativo.</p> <p>O preço do SMS mostra competitivo se compra corporativa.</p> <p>Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no datacenter da Celepar.</p> <p>A Celepar paga o consumo de SMS deste projeto.</p>	CUS
São usados os SMSs contratados pela Celepar, via licitação.	PAR
<p>Abarcada em todos os dispositivos, o SMS foi considerado a melhor opção, não depende da internet/ aplicativo.</p> <p>O uso do SMS para usuário também foi prático.</p> <p>Por conta da restrição, tivemos que adequar o conteúdo para que coubesse numa único SMS.</p> <p>As novas tecnologias ainda não se mostraram adequadas para as necessidades presentes.</p> <p>O SMS leva desvantagem em relação ao custo, quando comparados aos que já possuem smartphone e internet.</p> <p>Quando comparamos, a desvantagem do whatsapp é que se apoia apenas na comunicação humano/humano.</p> <p>O uso do SMS foi percebido como oportunidade, já havia infraestrutura na Celepar para usá-lo.</p> <p>Os riscos deste projeto são mínimos, pois é um projeto consolidado na empresa.</p> <p>Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.</p> <p>O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.</p> <p>Toma conhecimento das ações ligadas desenvolvimento social pelos informativos internos.</p> <p>Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.</p>	PRO
<p>A implementação do SMS foi simples, a infraestrutura para uso e envio estava pronta.</p> <p>Os gestores são conservadores, não arriscariam sem várias provas de conceito para ter uma margem de segurança do investimento.</p> <p>Os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica.</p> <p>As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.</p>	REC
<p>O SMS é utilizado para avisar a alta cúpula da Celepar sobre a ocorrência de incidentes, interrupções em servidores e aplicações do datacenter do Estado.</p> <p>Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.</p> <p>O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.</p>	REL

Quadro 23 – OpenGOP - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 24) do caso Portal da Secretaria Estadual da Fazenda (ReceitaPR), o quadro 24 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

ReceitaPR- Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Modelo de negócios para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo.</p> <p>Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais para dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC.</p> <p>Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão: preço, tempo de desenvolvimento da solução, da disponibilidade, do que é importante para a instituição (os projetos estão voltados a melhoria da arrecadação).</p> <p>Parece faltar decisões estratégicas para definição de tecnologias para uso comum e corporativo do Estado.</p> <p>As novas regras e técnicas administrativas fazem pressão na agilidade das suas implementações.</p> <p>Em boa parte do tempo há proatividade da empresa no sentido à mudança/evolução do ambiente externo.</p> <p>Planejar a introdução de novas tecnologias pode ter ganhos a médio e longo prazo, mas exigem mais tempo para planejamento.</p> <p>A organização diz estar atenta às novidades introduzidas no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando, mas os técnicos trabalham como se soubessem o que o usuário realmente precisa. Os gestores e técnicas tem a visão meio Apple, fazem o que acham que deve ser feito.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado interferem na tomada de decisões, na maioria das vezes não são adquiridas pela da disponibilidade de tempo para estudá-las, há pressão constante para atender aos prazos legais.</p> <p>São utilizados os SMSs adquiridos pela Celepar.</p> <p>O projeto está submetido a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.</p> <p>Saber trabalhar sob pressão constante, carisma, empatia, assertividade, saber dizer não, empreendedor, inovador.</p> <p>Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a primeira no país.</p> <p>A influência do gestor sobre os objetivos é dominante.</p> <p>Os projetos ocorrem o tempo todo, as demandas são controladas constantemente.</p> <p>Os gestores têm um plano de ação para cada funcionário, isso é contratado e cobrado na avaliação de desempenho particular.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.</p> <p>As ações em uma área da empresa não parecem estar integradas às outras áreas da empresa.</p>	ATI
<p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.</p> <p>O requisito básico deste projeto foi retirar o contribuinte (contador ou sócio) do atendimento presencial e atendê-los de forma digital.</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal.</p> <p>O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente.</p>	CAN
<p>Percebe que a organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros).</p> <p>Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel.</p> <p>É pago à Celepar uma fatura baseada no consumo de SMS mensal.</p>	CUS
<p>A decisão para uso do SMS foi tomada em conjunto, pela Celepar e SEFA.</p> <p>O SMS foi considerado fácil de usar, pela disponibilização do serviço pela Celepar.</p> <p>O uso do SMS foi agilizado e facilitado porque a Celepar já possuía essa infraestrutura.</p> <p>São utilizados os SMSs adquiridos pela Celepar.</p> <p>Percebe que o projeto poderá ser descontinuado somente se a Celepar não renovar a contratação/serviço de SMS.</p> <p>O projeto está submetido a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.</p>	PAR
<p>O SMS foi considerado fácil de usar, pela disponibilização do serviço pela Celepar.</p> <p>Preço do SMS considerado competitivo, pelo custo/benefício.</p> <p>A limitação do tamanho de 140 caracteres não foi restrição, pois trafega apenas a senha de seis dígitos.</p> <p>Há estudos para utilizar outras tecnologias, para este objetivo específico o SMS não tem concorrente.</p> <p>Modelo de negócios para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo</p> <p>O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal.</p> <p>As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.</p> <p>Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social.</p> <p>Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel.</p>	PRO
A SEFA paga todos os custos deste projeto.	RES
<p>O uso do SMS foi agilizado e facilitado porque a Celepar já possuía essa infraestrutura.</p> <p>Os gestores têm formação em gestão e na área técnica.</p> <p>Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a primeira no país.</p> <p>A equipe e gestores se apoiam mutuamente.</p>	REC
<p>Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais para dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC.</p> <p>O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.</p> <p>O uso do SMS é para tentar amenizar a intensidade do atendimento via SAC.</p> <p>Os gestores reconhecem que o cidadão/contribuinte não é ouvido na fase de prospecção dos sistemas (o único parâmetro é o SAC).</p> <p>As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte).</p> <p>As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte).</p>	REL

O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente.	
Por questão de prioridade poderá alterar seu fluxo, restringir ou ampliar o uso da tecnologia, inclusive passar o telefone celular para uma validação mais forte (como o email) - a ideia ocorreu antes do Detran Fácil, só que foi tratada com prioridade.	
Há um termo de adesão geral onde o número de celular é obrigatório (campo não protegido). Nesse termo não está explícito que o usuário está ciente que vai receber informações via de SMS.	
Foi o pré requisito básico do projeto, o uso do SMS é para desonerar o SAC, na resolução de problemas.	

Quadro 24 – ReceitaPR- Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 25) do caso Segurança dos Sistemas da Secretaria da Segurança Pública do Paraná (SESP Intranet), o quadro 25 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

SESP Intranet - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p> <p>A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.</p> <p>Foi percebida a falta de modelo de negócios, ausência de orientação para uso padronizado no governo.</p> <p>Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, mas não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão são constantemente avaliadas.</p> <p>As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.</p> <p>A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder aos usuários impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Adesão (aceite) do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.</p> <p>Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.</p> <p>Apesar da influência política, os gestores declararam que o projeto está apropriado e consolidado pelos usuários.</p> <p>Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p> <p>O gestor mais próximo tem carisma, simpatia.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>O gestor consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.</p> <p>Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da organização.</p> <p>Mensalmente é emitida uma fatura pela Celear baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.</p>	ATI
<p>O SMS é usado para enviar um código (token) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.</p>	CAN
<p>A tecnologia está apropriada pelo cidadão.</p> <p>A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.</p> <p>O preço do SMS mostra competitivo.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.</p> <p>Os gestores percebem que se este projeto diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel para impressão pelo governo.</p> <p>Mensalmente é emitida uma fatura pela Celear baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.</p>	CUS
<p>As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.</p> <p>Aquisição de SMS direto com a Celear.</p> <p>Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.</p> <p>Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.</p> <p>As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.</p>	PAR
<p>A tecnologia está apropriada pelo cidadão.</p> <p>O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.</p> <p>O número de caracteres é adequado.</p> <p>As novas tecnologias não concorrem com o SMS.</p>	PRO

<p>No nosso caso o SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço. A delegacia é muito ágil para responder. O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para envio do código de validação para evitar fraude.</p> <p>O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Está se pensando em incluir neste projeto o alerta de roubo de veículo.</p> <p>Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.</p> <p>O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.</p> <p>A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.</p> <p>O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.</p> <p>Os gestores percebem que se este projeto diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel para impressão pelo governo.</p>	
O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES
<p>A tecnologia está apropriada pelo cidadão.</p> <p>A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.</p> <p>As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, mas não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.</p> <p>A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.</p> <p>Os gestores têm formação na área técnica, de polícia e de gestão.</p> <p>Os gestores são empolgados, vislumbrados e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.</p> <p>Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.</p> <p>A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.</p> <p>A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.</p>	REC
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, está apropriado pelo usuário.	REL

Quadro 25 – SESP Intranet - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 26) do caso Solução Integrada de Atendimento do Departamento de Trânsito do Paraná (SIA), o quadro 26 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

SIA - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>O cidadão não tem opção de escolher onde fazer o serviço, governo deveria padronizar a chave do acesso eletrônico para facilitar o processo.</p> <p>Falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>Foi percebido pelos gestores que havia demanda crescente de serviços, ao mesmo tempo perceberam que a estrutura física e de pessoal não seriam suficientes para atendimento presencial dessa demanda.</p> <p>Se essas medidas não tivessem sido tomadas, a situação hoje poderia estar caótica.</p> <p>Este projeto foi assertivo, a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.</p> <p>Foi realizada a identificação criteriosa dos serviços que poderiam ser feitos pela Internet, que não precisariam necessariamente ser executados de forma presencial.</p> <p>Com os papéis estabelecidos (do cliente, Celear e empresa terceirizada) as decisões são tomadas e os apoios acordados.</p> <p>Por ser uma autarquia de trânsito, todas as operações são demandadas de algum ato legal.</p> <p>A compra do SMS foi feita pela Celear, via broker.</p> <p>É necessária uma política de uso de SMS no governo - o cidadão é único, o Estado é único, mas o governo tem muitas repartições (não integradas).</p> <p>Atuação profissional do gestor, na definição das diretrizes gerais.</p> <p>Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis.</p> <p>Houve interferência política para implantação.</p> <p>Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran.</p> <p>O gestor é bom na cobrança de prazo.</p> <p>Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor.</p> <p>A influência do gestor sobre o projeto é dominante.</p> <p>O gestor tem um apetite por inovação.</p> <p>Acordos para perseguição da meta estabelecida.</p> <p>Motivações, metas especificadas e prazos acordados.</p> <p>Preocupação em tornar as informações mais acessíveis ao cidadão.</p> <p>Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão.</p> <p>Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.</p> <p>Gestor empolgado se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática.</p> <p>A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível.</p> <p>As ações da nossa área complementam ou apoiam as outras áreas da organização. A recíproca é verdadeira. Nosso apoio é diferenciado em relação às demais equipes de apoio.</p> <p>Assertividade - a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.</p> <p>Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.</p> <p>Prossegue a identificação dos serviços que podem ser feitos de forma eletrônica e esforços de colocá-los uma plataforma acessível.</p>	ATI

Disponibilização das informações em diferentes canais.	CAN
O cidadão tem interesse de se adaptar para ter condições de consumir aquele recurso.	CLI
Se comparado ao preço de uma correspondência comum, o SMS é absurdamente mais barato. Investimento em tecnologia para minimizar o custo e o tempo no processo de atendimento presencial. Investimento significativo e constante, atendimento 24X7. Continua com investimento em TI para que os cidadãos possam executar os serviços de forma eletrônica.	CUS
Detran (tomada de decisão), Celepar (segurança e viabilidade técnica) e empresas terceirizadas (atendimento das demandas). A compra do SMS foi feita pela Celepar, via broker. Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis. Houve interferência política para implantação. Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran. Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.	PAR
Muito fácil de usar. Ao mesmo tempo em que ela é muito fácil de usar, ela é também um pouco limitada. Há restrição do tamanho, é necessário política antispam. O SMS é adequado para informativos curtos, alertas, não depende da Internet. Foi percebido como uma oportunidade, o SMS tem baixo custo e é universal. O principal objetivo é a viabilidade da tecnologia, se o recurso vai chegar aos cidadãos. Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança. Este projeto foi assertivo, a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão. Investe-se grandes recursos financeiros (em TI e recursos humanos) para tirar cidadãos dos postos de atendimento presencial para fazerem serviços de forma eletrônica, com autonomia. Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança. É uma característica do cliente, comprometida com a questão de melhorar os serviços, busca a inovação. O gestor tem um apetite por inovação. Preocupação em tornar as informações mais acessíveis ao cidadão. Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão. Gestor empolgado se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática. A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível. Assertividade - a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão. Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação. Investimento significativo e constante, atendimento 24X7. Continua com investimento em TI para que os cidadãos possam executar os serviços de forma eletrônica.	PRO
O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES
Foi percebido pelos gestores que havia demanda crescente de serviços, ao mesmo tempo perceberam que a estrutura física e de pessoal não seriam suficientes para atendimento presencial dessa demanda. Investimento em tecnologia para minimizar o custo e o tempo no processo de atendimento presencial. O Detran é um dos maiores arrecadadores do Estado. Assim não há preocupação em restringir recursos. Investe-se grandes recursos financeiros (em TI e recursos humanos) para tirar cidadãos dos postos de atendimento presencial para fazerem serviços de forma eletrônica, com autonomia. O investimento mensal é alto, os gestores não são avessos aos riscos. Os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor. Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.	REC
Esta decisão ela foi tomada pelo cliente, o Detran. Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança. Para fazer qualquer tipo de movimento o governo precisa da adesão dos cidadãos. É uma característica do cliente, comprometida com a questão de melhorar o serviços, busca a inovação. Difícilmente ocorrerá interferência política para descontinuar-lo porque já está apropriado pelo cidadão. Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis. Houve interferência política para implantação. Gestores se colocam no lugar do cidadão (usuário). Prossegue a identificação dos serviços que podem ser feitos de forma eletrônica e esforços de colocá-los uma plataforma acessível.	REL

Quadro 26 – SIA - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

Com base nos fatores do ciclo de vida (ilustração 27) do caso Sistema Integrado para Gestão de Ouvidorias do Paraná (SIGO), o quadro 27 mostra o resultado da classificação desses fatores nas nove dimensões do Modelo de Negócios.

SIGO - Fatores presentes no MN	Dimensão MN
<p>Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.</p> <p>Considera o preço do SMS competitivo.</p> <p>Dificuldade inicial foi que havia um contador que restringia a quantidade de SMSs enviados.</p> <p>É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.</p> <p>Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.</p> <p>É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.</p> <p>Para criação de uma ferramenta que facilitasse a comunicação entre o ouvidor e o cidadão, para solicitação de informações complementares de denúncia do cidadão.</p> <p>Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>As mudanças de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.</p> <p>Os gestores reagem à mudança de forma proativa.</p> <p>Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via broker, através do uso de <i>webservice</i> da Celepar com <i>login</i> e senha.</p> <p>É solicitado, via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.</p> <p>Se o atendimento for pessoal, o atendente solicita verbalmente a número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p> <p>Gestores antenados com as novidades tecnológicas, proativos não constantemente.</p> <p>Há somente a liderança técnica, influência do gestor sobre os objetivos do projeto não é dominante.</p> <p>Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos.</p> <p>As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.</p> <p>Em relação a equipe, o gestor está preocupado com a parte administrativa e burocrática.</p> <p>A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.</p> <p>A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas deste projeto são formalizadas em contratos.</p> <p>Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.</p>	ATI
<p>Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente.</p>	CAN
<p>Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.</p> <p>Considera o preço competitivo.</p> <p>Dificuldade inicial foi que havia um contador que restringia a quantidade de SMSs enviados.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.</p> <p>As práticas econômicas, financeiras e administrativas deste projeto são formalizadas em contratos.</p> <p>Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.</p>	CUS
<p>A demanda partiu dos órgãos de ouvidorias do Estado.</p> <p>A aquisição de SMS é feita via broker, através do uso de <i>webservice</i> da CELEPAR com <i>login</i> e senha.</p> <p>O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.</p>	PAR
<p>É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.</p> <p>Foi uma oportunidade, o cidadão está com o celular na mão, foi uma decisão óbvia para este tipo produto, para este problema.</p> <p>Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.</p> <p>Para criação de uma ferramenta que facilitasse a comunicação entre o ouvidor e o cidadão, para solicitação de informações complementares de denúncia do cidadão.</p> <p>SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características dos serviços.</p> <p>As regras econômicas, financeiras e administrativas deste projeto são formalizadas em contratos.</p>	PRO
<p>O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.</p>	RE\$
<p>Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.</p> <p>A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.</p> <p>O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.</p> <p>Para entregar serviços é preciso saber previamente as tecnologias apropriadas pelo cidadão: para atender uma classe mais ampla.</p> <p>Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.</p> <p>A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.</p> <p>A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.</p> <p>O gestor externo, quando ativo, o resultado é muito bom.</p>	REC
<p>A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.</p>	REL
<p>Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.</p>	SEG

Quadro 27 – SIGO - Fatores presentes no Modelo de Negócios

Fonte: Autora (2016)

A seguir são apresentados os resultados consolidados dos 20 casos pela lente das nove dimensões do Modelo de Negócios, ou seja, Atividades, Parcerias, Recursos, Custos, Relacionamentos, Segmentos de clientes, Proposições de valor, Canais e Receitas.

4.2.1 Atividades

Para identificar quais os fatores das dimensões da Teoria da Configuração estão presentes nas dimensões do Modelo de Negócios para a dimensão **Atividades** foi considerado que esta dimensão abarca as ações mais importantes que uma organização executa para fazer seu Modelo de Negócios funcionar com sucesso (Osterwalder e Pigneur, 2011). Assim, conforme mostrado nos quadros 8 a 27, visivelmente se percebe maior quantidade de fatores oriundos da TC identificados por similaridades nas dimensões **Liderança**, **Estrutura** e **Estratégia** da TC. Por exemplo: proatividade do gestor de tecnologia; o uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão; e a organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo, para se preparar às mudanças de tecnologia.

4.2.2 Parceria

Em relação à dimensão **Parcerias**, considerada por Osterwalder e Pigneur (2011) como a rede de fornecedores ou de parceiros que fazem com que o Modelo de Negócios funcione, foi percebido nos quadros 8 a 27 que a maioria dos fatores identificados por similaridade nesta dimensão são comuns com a dimensão **Estrutura** da TC. Por exemplo: este projeto está subordinado diretamente ao Presidente da organização; organização comprometida com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos e a busca a inovação; e a aquisição de SMS é feita via *broker*, através do uso de *webservice* da CELEPAR com *login* e senha.

4.2.3 Recursos

A dimensão **Recursos** está atrelada aos recursos mais importantes para o

funcionamento de um Modelo de Negócios, os quais permitem que uma organização crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita (Osterwalder e Pigneur, 2011). Percebe-se nos quadros 8 a 27, que a maior quantidade dos fatores identificados por similaridade nesta dimensão são comuns às dimensões **Estratégia**, **Estrutura** e **Liderança** da TC. Por exemplo: para entregar serviços é preciso saber previamente as tecnologias apropriadas pelo cidadão, o SMS é adequado para atender uma classe mais ampla; investimento em tecnologia para minimizar o custo e o tempo no processo de atendimento presencial; e os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica.

4.2.4 Custos

A dimensão **Custos** engloba os custos mais importantes envolvidos na operação de um Modelo de Negócios (Osterwalder e Pigneur, 2011). É possível perceber nos quadros 8 a 27 que a maior quantidade dos fatores identificados por similaridades nesta dimensão são comuns com as dimensões **Sustentabilidade**, **Ambiente** e **Estratégia** da TC. Por exemplo: os gestores consideram o preço competitivo; os gestores percebem que o uso da tecnologia diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel utilizada para impressão de documentos; e os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que têm serviço no *datacenter* da Celepar.

4.2.5 Relacionamentos

Considerando que a dimensão **Relacionamentos** abarca os tipos de relações que uma organização estabelece com segmentos de clientes e esclarece o tipo de relação com seus clientes (Osterwalder e Pigneur, 2011), é possível perceber nos quadros 8 a 27 que a maior quantidade dos fatores identificados por similaridades nesta dimensão são comuns às dimensões **Estrutura**, **Ambiente** e **Liderança** da TC. Por exemplo: esta decisão foi tomada em parceria pelo cliente e o desenvolvedor; para fazer qualquer tipo de movimento o governo precisa da adesão dos cidadãos; e há indícios que numa mudança de gestor o projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.

4.2.6 Segmentos de clientes

A dimensão **Segmentos de clientes** define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar ou servir (Osterwalder e Pigneur, 2011). É possível perceber nos quadros 8 a 27 que poucos fatores foram identificados por similaridades nesta dimensão, os quais se identificaram somente com a dimensão **Ambiente** da TC. Por exemplo: o cidadão tem interesse de se adaptar para ter condições de consumir um determinado serviço; e foi uma demanda interna para atender um público interno.

4.2.7 Proposições de valor

A dimensão **Proposições de valor** descreve os serviços que criam valor especificamente para as necessidades do segmento de mercado que se quer alcançar, agrega os benefícios oferecidos, que não precisam ser inovadores. Esses serviços podem ser similares aos já com características e atributos adicionais. Possuem também alguns elementos que podem contribuir para a criação de valor, como a novidade, desempenho, personalização, fazendo o que deve ser feito, ou redução de custos (Osterwalder e Pigneur, 2011). É possível perceber nos quadros 8 a 27 que a maior quantidade dos fatores identificados por similaridades nesta dimensão são comuns às dimensões **Ambiente**, **Sustentabilidade** e **Estratégia** da TC. Por exemplo: é a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias; SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e às características dos serviços; e o SMS é adequado para informativos curtos, alertas, não depende da Internet.

4.2.8 Canais

Baseado em Osterwalder e Pigneur (2011), a dimensão **Canais** descreve como a organização se comunica e alcança seu segmento de clientes para lhes entregar a proposta de valor, são os pontos de contato dos clientes que permitem que adquiram produtos ou serviços. É possível perceber nos quadros 8 a 27 que foi a dimensão que menos obteve fatores da TC. Esses poucos fatores identificados por similaridades são comuns às dimensões **Ambiente** e **Estrutura** da TC. Por exemplo: criação de um canal de comunicação que facilitasse e

agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente; o SMS é usado para enviar um código (*token*) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser; e a concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.

4.2.9 Receitas

A dimensão **Receitas** representa o que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes, cada fonte de receita pode ter mecanismos de precificação diferentes, como, por exemplo, custos fixos e volume (Osterwalder e Pigneur, 2011). É possível perceber nos quadros 8 a 27 que poucos fatores foram identificados nesta dimensão, os quais foram identificados por similaridade apenas com a dimensão **Sustentabilidade** da TC. Por exemplo, o cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.

Em síntese, como pode ser notado nos quadros 8 a 27, foram identificadas as nove dimensões do Modelo de Negócios a partir dos fatores iniciais levantados nas questões baseadas na TC, umas mais outras menos. As dimensões segmentos, canal e receitas foram as dimensões com menos fatores indicados ou relacionados. Nesta fase da análise é possível perceber que as configurações encontradas nos casos estudados têm muitos fatores em comum com os fatores do modelo de negócios.

As dimensões do Modelo de Negócios presentes nas fases do Ciclo de Vida são apresentadas na próxima seção, resultado do terceiro objetivo específico. No apêndice 4 estão as informações obtidas de cada um dos casos classificados pelas dimensões dos cinco imperativos, associadas às dimensões do Modelo de Negócios.

4.3 DIMENSÕES DO MODELO DE NEGÓCIOS MAIS PRESENTES NAS FASES DOS CICLOS DE VIDA

Para identificar as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes nas fases do Ciclo de Vida, que compreendem o Nascimento, Crescimento, Maturidade e Sobrevivência, foram somados globalmente todos os fatores presentes nos 20 casos separados pelas dimensões do MN (Atividades, Parcerias, Recursos, Custos, Relacionamento com clientes, Segmento de clientes, Proposições de valor, Canais e Receitas). O resultado das dimensões

presentes nas quatro fases do Ciclo de Vida é mostrado e detalhado nas seções seguintes, iniciando com a fase Nascimento.

4.3.1 Nascimento

O resultado das dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Nascimento é mostrado no quadro 28.

FASE DO CICLO DE VIDA: NASCIMENTO	DIMENSÃO MN
A equipe de comando sempre discutindo e atualizando as metas da equipe.	ATI
A equipe é fácil de gerir, há bastante comunicação entre os membros, os gestores são conciliadores, bons ouvintes, não omissos.	ATI
A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, exemplo recente, implantação do Prêmio de Inovação na organização.	ATI
A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto a ideia pode ser barrada se tiver custos.	ATI
A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores.	ATI
A equipe é unida, com alta interatividade, sem estrelismo.	ATI
A equipe faz esforços extraordinários para atingir objetivos organizacionais.	ATI
A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.	ATI
A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível.	ATI
A equipe tem abertura para experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto ainda depende muito da iniciativa individual.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária e pontual para atingir objetivos organizacionais.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, especialmente quando há novas implementações no projeto.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir os objetivos do projeto e os prazos acordados.	ATI
A equipe trabalha de forma intensa e extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI
A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.	ATI
A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.	ATI
A gente está sempre em contato com a nossa gerência a respeito das metas da nossa área. Para que fique claro onde tem que chegar.	ATI
A influência do gestor sobre esse projeto é dominante.	ATI
A influência do gestor sobre o projeto é dominante.	ATI
A influência do gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.	ATI
A influência dos gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.	ATI
A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante.	ATI
A influência dos gestor sobre os objetivos é totalmente dominante.	ATI
A influência dos gestores sobre a condução dos objetivos do projeto se mostram na liberdade e confiança à equipe.	ATI
A influência dos gestores sobre o projeto não é dominante.	ATI
A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, eles fazem acompanhamento intenso.	ATI
A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.	ATI
A influência sobre os objetivos do projeto não é dominante.	ATI
A liderança do cliente, pelo conhecimento do negócio, visão sistêmica e pela capacidade operacional faz a diferença neste projeto.	ATI
A meta para diminuir o desconforto foi, a Diretoria da Celepar precisava saber antes ou ao mesmo tempo que o cliente sobre problemas no <i>datacenter</i> .	ATI
A motivação foi criar uma ferramenta que informasse ao cidadão, de forma automática, sobre a disponibilidade do boletim de acidente de trânsito para impressão.	ATI
A personalidade e carisma dos gestores influenciaram o projeto.	ATI
A sua influência sobre as decisões estratégicas é dominante.	ATI
Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.	ATI
Acordos para perseguição da meta estabelecida.	ATI
Algumas decisões de implementação são impostas pelos gestores, outras são discutidas com a equipe técnica e o processo de tomada de decisão é democratizado.	ATI
As ações da nossa área complementam ou apoiam as outras áreas da organização. A recíproca é verdadeira. Nosso apoio é diferenciado em relação as demais equipes de apoio.	ATI
As ações de uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas sempre.	ATI
As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas nos dois sentidos.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas para atingir o objetivo do projeto.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, especialmente a de desenvolvimento de sistema.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, o apoio entre áreas funciona bem.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas.	ATI
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas.	ATI
As ações em uma área da empresa não parecem estar integradas às outras áreas da empresa.	ATI

As ações em uma área da empresa sempre complementam ou apoiam as outras áreas.	ATI
As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da empresa.	ATI
As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da organização.	ATI
As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas.	ATI
As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.	ATI
As motivações e as metas para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.	ATI
As motivações e as metas para iniciar o projeto se deu pela necessidade de comunicação antecipada aos diretores quando ocorrências de eventos no datacenter impactava nos clientes.	ATI
As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.	ATI
As motivações para iniciar este projeto foi encontrar algum meio eficiente (simples e rápido) para comunicar as ocorrências de incidentes no âmbito do estado do Paraná.	ATI
As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.	ATI
As motivações para iniciar este projeto foi levar a informação onde o gestor tivesse, independente da região geográfica.	ATI
As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.	ATI
As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	ATI
As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. A implementação é outro processo.	ATI
Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.	ATI
Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente.	ATI
Dar eficiência ao processo, diminuir as filas para descarga no Porto de Paranaguá e Antonina.	ATI
Decisões são rápidas, são tomadas direto com a gerência.	ATI
Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.	ATI
Depois que o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado, do gestor há somente liderança técnica.	ATI
E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.	ATI
E ele precisa também ser articulador junto aos tomadores de decisão.	ATI
É um agendador de serviços do IIPR, com o objetivo diminuir o número de ausências nos serviços agendados.	ATI
Ele é aberto ao diálogo, ele aceita e gosta da área de informática.	ATI
Ele sempre traz novidades, tenta envolver a equipe nas decisões em novos projetos.	ATI
Em ocorrência de problemas a interferência do gestor é ágil, dominante e decisória.	ATI
Em relação a equipe, o gestor está preocupado com a parte administrativa e burocrática.	ATI
Em relação a equipe, o gestor interno está preocupado com a parte administrativa e burocrática.	ATI
Equipe com liberdade para criar.	ATI
Está sendo buscado a melhor forma de comunicação com as demais áreas, é um ponto crítico de sucesso dessa integração.	ATI
Falta no gestor poder de decisão.	ATI
Foi percebido que as ações em uma área nem sempre complementam ou apoiam as outras áreas da empresa.	ATI
Foi percebido que há integração entre as áreas de apoio, no entanto não parecem que não estão em muito sintonia.	ATI
Foi percebido que os membros das equipes têm boa interação.	ATI
Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência assim que fechado o processo de aquisição do SMS.	ATI
Forte influência dos gestores de tecnologia e administrativa no projeto.	ATI
Gestor empolgado, se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática.	ATI
Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos não constantemente.	ATI
Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos, no entanto a influência do gestor não parece dominante.	ATI
Há autonomia da equipe técnica para fazer as implementações demandadas por usuários, gerências, coordenações e Diretoria.	ATI
Há envolvimento dos gestores em todas as etapas do projeto.	ATI
Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.	ATI
Há integração das lideranças na parte de conhecimento técnico e operacional.	ATI
Há somente a liderança técnica, influência do gestor sobre os objetivos do projeto não é dominante.	ATI
Influência do gestor foi importante para ampliação da discussão inicial.	ATI
Influenciam na tomada de decisão e na condução do projeto.	ATI
Lança e cobra desafios dos seus colaboradores.	ATI
Liberdade para criar/trabalhar no desenvolvimento do sistema.	ATI
Motivações, metas especificadas e prazos acordados.	ATI
Na área operacional não parece existir integração, o que reflete nos prazos de entrega e aumento o custo dos sistemas.	ATI
Nas equipes são discutidas o efeito da implementação, sua legalidade, moralidade, eficiência e se há viabilidade financeira.	ATI
Nem sempre as ações em uma área da empresa complementam ou apoiam entre outras áreas, faltava comunicação.	ATI
O gestor consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.	ATI
O gestor dá constante <i>feedback</i> à equipe.	ATI
O gestor é bom na cobrança de prazo.	ATI
O gestor externo consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que comprovam essa eficiência.	ATI
O gestor externo em ação proativa, o resultado é positivo.	ATI
O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.	ATI
O gestor mais próximo tem carisma, simpatia.	ATI
O gestor mantém o interesse do grupo, pelo seu envolvimento pessoal.	ATI
O gestor principal teve pouco contato com o projeto, a presença dele foi importante no início para dar clareza ao projeto.	ATI
O gestor tem a preocupação de discutir as equipes a legalidade do uso do bem público.	ATI
O gestor tem carisma, dá liberdade para criar tecnicamente, cobra prazo.	ATI
O gestor tem um apetite por inovação.	ATI
O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.	ATI
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se são de quem diz ser.	ATI
O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.	ATI
O uso do SMS foi motivado por ser um canal eficiente para entrega do resultado do sorteio dos leiloeiros.	ATI
Os gestores acompanham o projeto no nível de supervisão, sem muita interferência, porque a complexidade técnica é alta.	ATI

Os gestores apenas acompanham a equipe, não há muita interferência, pela alta complexidade técnica.	ATI
Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a primeira no país.	ATI
Os gestores dão liberdade, incentivo, cobram da forma correta.	ATI
Os gestores e equipe participaram intensamente. Apostaram no sucesso deste projeto.	ATI
Os gestores mantêm a equipe envolvida, motivando o grupo com discussões, interações e troca de experiências.	ATI
Os gestores mantêm o interesse da equipe mostrando claramente o objetivo e a importância do projeto.	ATI
Os gestores mantêm o interesse do grupo motivando a equipe. O ambiente é agradável, há troca de experiências, desafios em novos projetos, há discussão, envolvimento.	ATI
Os gestores mostram os desafios para usar a tecnologia de uma forma diferente.	ATI
Os gestores não são cerceadores de novas ideias, têm preocupação no alinhamento da equipe em relação ao mercado, são conciliadores, bons ouvintes, não omisso.	ATI
Os gestores têm liderança, assertividade, gostam de inovação.	ATI
Os gestores têm um plano de ação para cada funcionário, isso é contratado e cobrado na avaliação de desempenho particular.	ATI
Os gestores tentam unir a equipe, mantêm motivação com palestras externas, <i>feedback</i> , demonstram reconhecimento.	ATI
Os projetos ocorrem o tempo todo, as demandas são controladas constantemente.	ATI
Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente tornam-se inoperantes.	ATI
Parte da equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI
Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.	ATI
Personalidade e carisma dos gestores influenciaram positivamente este projeto.	ATI
Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo.	ATI
Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.	ATI
Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor.	ATI
Por parte do gestor há somente a liderança técnica.	ATI
Preocupação em tornar mais acessível as informações diretamente ao cidadão.	ATI
Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão.	ATI
Saber trabalhar sob pressão constante, carisma, empatia, assertividade, saber dizer não, empreendedor, inovador.	ATI
São incentivados a testar novas tecnologias e processos diferentes.	ATI
Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente.	CAN
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.	CAN
Para avisar que o documento (ACC) ficou pronto e disponível na internet para impressão.	CAN
Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.	CLI
O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.	CLI
A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.	CUS
As motivações e as metas para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.	CUS
Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.	CUS
Na área operacional não parece existir integração, o que reflete nos prazos de entrega e aumento o custo dos sistemas.	CUS
Alianças estratégicas: a) com a Companhia de TI = otimização do processo; b) Companhia de TI e <i>broker</i> = economia de escala.	PAR
As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas.	PAR
As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.	PAR
Projetos estratégicos precisam ter um patrocinador forte e atuante.	PAR
A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível.	PRO
A motivação foi pautada pela constatação do alto custo da comunicação por voz (telefone) e pela ineficiência do email.	PRO
Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.	PRO
As motivações e as metas para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.	PRO
As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	PRO
Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.	PRO
Conceito do uso do SMS veio da equipe interna, sabiam que o Detran estava utilizando esta tecnologia.	PRO
Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.	PRO
Estabelecer a integração com outros sistema para dar eficiência e agilidade na comunicação e minimizar o uso do papel nesse processo.	PRO
Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia demandada pelo cliente, possivelmente espelhado em outros projetos.	PRO
Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência assim que fechado o processo de aquisição do SMS.	PRO
Gestor empolgado, se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática.	PRO
O gestor tem um apetite por inovação.	PRO
O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.	PRO
O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.	PRO
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.	PRO
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se são de quem diz ser.	PRO
Para iniciar este projeto a meta foi substituir a tecnologia de comunicação que não estava sendo eficiente.	PRO
Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente tornam-se inoperantes.	PRO
Preocupação em tornar mais acessível as informações diretamente ao cidadão.	PRO
Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão.	PRO
A equipe e gestores se apoiam mutuamente.	REC
A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.	REC
A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	REC
A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.	REC
As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.	REC
Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem	REC

trabalhar de fato em investigação.	
E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.	REC
Gestor principal mantém o interesse da equipe com metas ambiciosas	REC
Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos, no entanto a influência do gestor não parece dominante.	REC
Gestores são persistentes, não usam a autoridade, têm muitos argumentos para negociação.	REC
Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.	REC
O gestor é persistente, não usa a autoridade, é incansável, tem muitos argumentos na negociação.	REC
O gestor externo, quando ativo, o resultado é muito bom.	REC
O gestor interno demonstram mais preocupação com a parte administrativa e burocrática, menos com o desenvolvimento técnico da equipe.	REC
Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a primeira no país.	REC
Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.	REC
Personalidade forte, carisma, visão a longo prazo (é um visionário).	REC
Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo.	REC
Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.	REC
Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor.	REC
A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.	REL
As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.	REL
As pessoas são parecem ser incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	REL
Conceito do uso do SMS veio da equipe interna, sabiam que o Detran estava utilizando esta tecnologia.	REL
Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia demandada pelo cliente, possivelmente espelhado em outros projetos.	REL
Foi o pré requisito básico do projeto, o uso do SMS é para desonerar o SAC, na resolução de problemas.	REL
Foi percebido que a equipe não é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, há somente iniciativas individuais.	REL
Foi percebido que há integração entre as áreas de apoio, no entanto não parecem que não estão em muito sintonia.	REL
Gestores se colocam no lugar do cidadão (usuário).	REL
Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.	REL
Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.	REL
Há suporte entre a equipe de desenvolvimento e o cliente.	REL
O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.	REL
O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.	REL

Quadro 28 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Nascimento

Fonte: Autora (2016)

Visivelmente conforme mostrado no quadro acima, a dimensão Atividades foi a mais presente na fase Nascimento, correspondeu a 69% dos fatores citados nos 20 casos. A dimensão Recursos correspondeu a 10%, Proposições de valor a 9% e Relacionamentos a 6%. As dimensões Parceiros e Custos corresponderam a 2% cada, Segmentos de clientes e Canais, a 1% cada. A dimensão Receitas não foi citada nesta fase. A ilustração 28 mostra visualmente os percentuais desta fase.

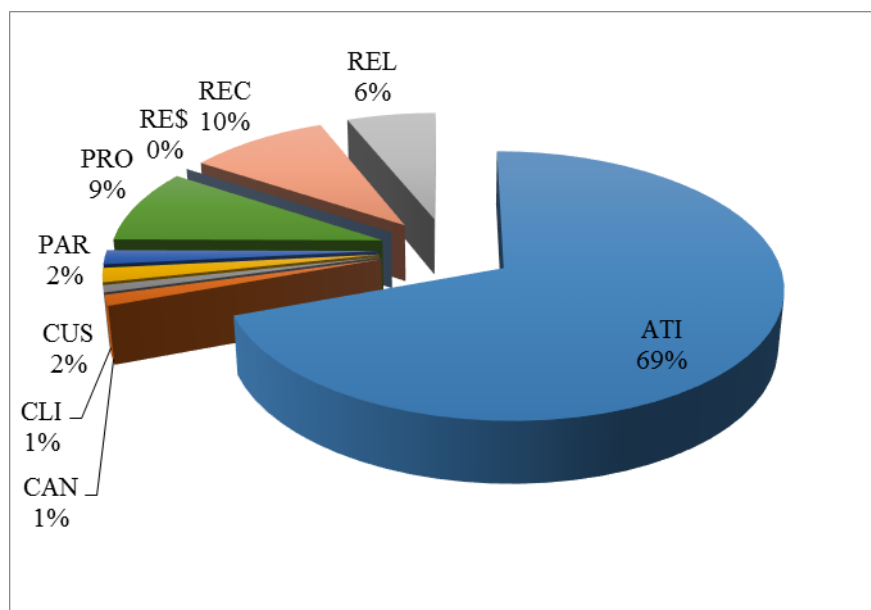


Ilustração 28 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Nascimento
Fonte: Autora (2016)

4.3.2 Crescimento

O resultado das dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Crescimento é mostrado no quadro 29.

FASE DO CICLO DE VIDA: CRESCIMENTO	DIMENSÃO MN
A CAC pode inclusive reenviar a mensagem ao policial.	ATI
A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.	ATI
A implementação do SMS foi simples, a infraestrutura para uso e envio estava pronta.	ATI
A implementação foi fácil, pela facilidade da infraestrutura técnica instalada e pela já aquisição do SMS.	ATI
A iniciativa para uso do SMS foi a Diretoria da Celepar, a partir da atualização tecnológica (aquisição dos SMS).	ATI
A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.	ATI
A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.	ATI
A tecnologia SMS está subutilizada na esfera do governo.	ATI
As diferenças com as outras tecnologias foram percebidas quando da identificação do perfil do usuário.	ATI
Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.	ATI
Dificuldades iniciais - inserido o serviço IPC Ajuda, que auxilia no processo de consulta das palavras chave.	ATI
Dificuldades inicial, havia um contador que restringia a quantidade de SMS enviados.	ATI
É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.	ATI
É essencial avaliar cada tecnologia, ocorre que às vezes o policial recebe primeiro a última parte da mensagem, as outras partes são recebidas em tempo diferentes.	ATI
É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI
É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.	ATI
É preciso atentar à regra de <i>spam</i> .	ATI
É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.	ATI
Estando claro este modelo facilitaria expandir o uso da tecnologia em todo o governo.	ATI
Falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI
Falta um modelo para uso do SMS.	ATI
Foi construído uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24X7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.	ATI
Foi percebida a falta de modelo de negócio para SMS.	ATI

Foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI
Foi percebida a falta de padrão para uso no governo: como não há padrão, cada um inventa o seu.	ATI
Há percepção de que o SMS deve ser substituído a medida da evolução da tecnologia.	ATI
Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.	ATI
Modelo de negócio para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo	ATI
Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais pra dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC.	ATI
Não foi percebida a falta de modelo de negócio.	ATI
Não foi percebido a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI
No começo a implementação foi difícil, a tecnologia não era dominada.	ATI
No início o desenvolvimento foi complexo pela escassez de documentação.	ATI
O cidadão não tem opção de escolher onde fazer o serviço, governo deveria padronizar a chave do acesso eletrônico para facilitar o processo.	ATI
O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto.	ATI
O pessoal tem usando muito o <i>whatsapp</i> , mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem <i>smartphone</i> , o SMS é universal.	ATI
O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.	ATI
O tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida, apropriado pelo cidadão.	ATI
O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.	ATI
Os que eventualmente não têm celular, receberão um email (este dado é obrigatório), foi criado emails corporativos pra todos os usuários.	ATI
Percebe a falta de uma política corporativa de SMS (antispam).	ATI
Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la.	ATI
Por conta da restrição, tivemos que adequar o conteúdo para que coubesse numa único SMS.	ATI
Restrição inicial na quantidade de SMS enviados.	ATI
Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.	ATI
Tecnologia simples, abarcada em todos os dispositivos; SMS foi considerado a melhor alternativa, não depende da internet ou de instalação de aplicativo.	ATI
Tivemos dificuldade no início, havia um contador que restringia a quantidade de SMS usado no mês.	ATI
Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.	ATI
A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.	CAN
Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.	CAN
Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar.	CAN
O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, tem uma gama muito grande onde o SMS poderia ser usado.	CAN
O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.	CAN
A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.	CLI
A decisão do uso do SMS veio do cliente.	CLI
A demanda partiu de alguns gestores públicos.	CLI
Foi uma demanda interna, partiu da Gerência e Diretoria da área de Operações da Celepar.	CLI
O cidadão tem interesse de se adaptar para ter condições de consumir aquele recurso.	CLI
O uso do SMS foi inspirado no uso do próprio governo.	CLI
Sentem falta de um modelo de negócio para o Estado, principalmente para o município.	CLI
Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.	CLI
A concorrência com as novas tecnologias, depende do quanto o cidadão está conectado.	CUS
A tecnologia está apropriada pelo cidadão.	CUS
A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.	CUS
Considera competitivo o preço do SMS.	CUS
Consideram o preço competitivo, mas que baixar mais pela lei da oferta e da procura.	CUS
Dificuldades inicial, havia um contador que restringia a quantidade de SMS enviados.	CUS
Foi percebido que o preço poderia ser menor que o valor praticado atualmente, em função do uso corporativo.	CUS
Hoje o preço é irrisório.	CUS
O custo de aquisição das tecnologias impacta porque se vive em época de restrição orçamentária.	CUS
O preço do SMS mostra competitivo se compra corporativa.	CUS
O preço do SMS mostra competitivo.	CUS
O preço do SMS se torna competitivo quando a compra é corporativa.	CUS
O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo.	CUS
O preço mostra competitivo em compra corporativa.	CUS
O preço mostra competitivo fazendo compra corporativa.	CUS
O preço não é um requisito importante.	CUS
O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.	CUS
O valor pago pelo SMS foi considerado competitivo.	CUS
Preço competitivo do SMS se uso em escala.	CUS
Preço competitivo quando contratado corporativamente.	CUS
Preço do SMS é competitivo se adquirido corporativamente.	CUS
Se comparado ao preço de uma correspondência, uma carta comum, é absurdamente mais barato.	CUS
Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.	CUS
Tecnologia simples, abarcada em todos os dispositivos; SMS foi considerado a melhor alternativa, não depende da internet ou de instalação de aplicativo.	CUS
A decisão de uso do SMS foi tomada pelo cliente em parceria com a Celepar.	PAR
A decisão para uso do SMS foi da Presidência da Celepar.	PAR
A decisão para uso do SMS foi tomada em conjunto, pela Celepar e SEFA.	PAR
A decisão para uso do SMS surgiu na Celepar.	PAR
A demanda partiu dos órgãos de ouvidorias do Estado.	PAR
A ideia, a decisão de uso do SMS, inclusive o desenvolvimento da solução ocorreu na Casa Militar.	PAR
O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo.	PAR
O SMS foi considerado fácil de usar, pela disponibilização do serviço pela Celepar.	PAR

A principal dificuldade é a demora ou a não entrega do SMS, a informação requisitada precisa ser recebida imediatamente.	PRO
Não foi percebida concorrência do SMS com as outras tecnologias de comunicação.	PRO
A ausência da preservação do histórico das mensagens, o tamanho e a não garantia da entrega, foram considerados restrições.	PRO
A CAC pode inclusive reenviar a mensagem ao policial.	PRO
A concorrência com as novas tecnologias parece ser desleal, mas o SMS mostra ser superior porque é universal.	PRO
A decisão para uso do SMS foi do cliente.	PRO
A gente teve problema com as palavras acentuadas, a mensagem sai com cedilha e til e chega ao usuário final com outros caracteres bem diferentes.	PRO
A limitação do número de caracteres não causa impacto, o que excede os 140 caracteres é quebrado em várias mensagens.	PRO
A limitação do tamanho de 140 caracteres não foi restrição, pois trafega apenas a senha de seis dígitos.	PRO
A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.	PRO
A tecnologia é bem aceita pelo cliente e cidadãos.	PRO
A tecnologia está apropriada pelo cidadão.	PRO
Apesar da aparente concorrência com as novas tecnologias, o SMS é considerada a única tecnologia pronta e viável para comunicação com os cidadãos.	PRO
As novas tecnologias ainda não se mostraram adequadas para as necessidades presentes, não atendem aos requisitos por isso não foram consideradas.	PRO
As novas tecnologias não concorrem com o SMS.	PRO
Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto.	PRO
Atualmente o SMS é o mais adequado porque é um serviço que atente pessoas não muito ligadas à tecnologia.	PRO
Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.	PRO
Decisão de auto atendimento (tótems).	PRO
Diferenças com as outras tecnologias é percebida entre a população mais ativa, as mais idosas, as avessas às novas tecnologias.	PRO
Dificuldade de sintetizar a mensagem pela restrição do tamanho do SMS.	PRO
Dificuldades - Restrição no tamanho do SMS, o conteúdo precisou ser adaptado ao tamanho de 140 caracteres.	PRO
Dificuldades iniciais - inserido o serviço IPC Ajuda, que auxilia no processo de consulta das palavras chave.	PRO
Dificuldades técnicas do SMS: limitação na quantidade de caracteres; não há confirmação de leitura.	PRO
É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.	PRO
Ele é único, ele é diferente da comunicação sobre dados.	PRO
Este serviço poderá também usar o email, ou ambos.	PRO
Foi construído uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24x7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.	PRO
Foi encontrada dificuldade para usar a acentuação gráfica do português e a restrição do tamanho da mensagem.	PRO
Foi muito simples, para este tipo de serviço o SMS se encaixa como uma luva.	PRO
Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.	PRO
Foi percebido como uma oportunidade, o SMS tem baixo custo e é universal.	PRO
Foi percebido diferenças com as outras tecnologias, no entanto o SMS se mostra adequado pela sua conveniência (simplicidade, amplo alcance e abarcada em todos os telefones celulares).	PRO
Foi percebido que o SMS é vantajoso para uso pontual, é rápido e de amplo alcance.	PRO
Foi percebido que o uso de SMS pode ser uma oportunidade, uma solução para ajudar os usuários a não perdessem seus eventos.	PRO
Foi percebido que o uso de SMS poderia ser uma oportunidade, adequado para substituir os canais normais de comunicação em caso em situação de calamidade.	PRO
Foi uma oportunidade, o cidadão está com o celular na mão, foi uma decisão óbvia para este tipo produto, para este problema.	PRO
Há dois segmentos de público: os que estão conectados e os que não estão conectados à internet.	PRO
Há estudos para utilizar outras tecnologias, para este objetivo específico o SMS não tem concorrente.	PRO
Há percepção de que o SMS deve ser substituído a medida da evolução da tecnologia.	PRO
Há restrição do tamanho, é necessário política <i>antispam</i> .	PRO
Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.	PRO
Hoje o preço é irrisório.	PRO
Implementar o SMS no nosso sistema foi muito fácil.	PRO
Mesmo outros usuários que têm conhecimento em tecnologia preferem utilizar a tecnologia mais simples, o SMS.	PRO
Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar.	PRO
Modelo de negócio para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo	PRO
Muitas vezes a adoção de outras tecnologias não é fácil tecnicamente, nem o processo para adquiri-las.	PRO
Muito fácil de usar. Ao mesmo tempo que ela é muito fácil de usar, ela é também um pouco limitada.	PRO
Não foi identificada dificuldade ou restrição, pois os usuários aceitam a tecnologia.	PRO
Não foi percebida concorrência com as novas tecnologias, devido as características do serviço e ao perfil dos usuários.	PRO
Não há concorrência com as novas tecnologias, o <i>whatsapp</i> não atende ao propósito de uso do SMS.	PRO
Não há concorrência com outras tecnologias, a implementação de SMS em correio eletrônico é a tendência de mercado, é a tecnologia mais utilizada.	PRO
Não há concorrência, está sendo usado mais um canal para entregar a informação, hoje é o SMS, amanhã pode ser outra tecnológica.	PRO
Não há concorrência, o SMS está sendo usado como mais um canal na entrega da informação aos tomadores de decisão.	PRO
No horário de pico as operadoras levam um pouco mais de tempo para entregar o SMS.	PRO
No horário de pico há lentidão na entrega.	PRO
No nosso caso o SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço. A delegacia é muito ágil para responder.	PRO
O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para esse tipo de produto, para esse problema.	PRO
O cidadão faz o agendamento no site.	PRO
O número de caracteres é adequado.	PRO
O número de caracteres não é um problema, pois o SMS é usado para enviar apenas um código.	PRO
O número de caracteres não é um problema.	PRO
O pessoal tem usando muito o <i>whatsapp</i> , mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem <i>smartphone</i> , o SMS é universal.	PRO
O preço do SMS foi considerado competitivo.	PRO
O SMS é adequado à sua demanda e ao universo que aplica.	PRO
O SMS é adequado para esta aplicação, apenas tem uma restrição no número de caracteres.	PRO
O SMS é adequado para informativos curtos, alertas, não depende da Internet.	PRO

Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais pra dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC.	REL
O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto.	REL
O gestor define se a mensagem será enviada por email e/ou SMS.	REL
O SMS está sendo utilizando como via única (o retorno do leiloeiro no evento ainda não é dado via SMS).	REL
O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, tem uma gama muito grande onde o SMS poderia ser usado.	REL
O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.	REL
O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.	REL
Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la.	REL
Quem tomou a decisão do uso SMS foi o cliente, a ideia veio de fora do ambiente técnico.	REL

Quadro 29 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Crescimento
Fonte: Autora (2016)

Nesta segunda fase do ciclo de vida, a dimensão Proposições de valor foi a mais presente, correspondendo a 46% dos fatores citados nos 20 casos. A dimensão Atividades correspondeu a 23%, Custos a 10%, Relacionamentos a 7%, Recursos a 5%, Segmentos de Clientes e Parcerias a 3% cada e Canais a 2%. A dimensão Receitas novamente não foi citada. A ilustração 29 mostra visualmente os percentuais desta fase.

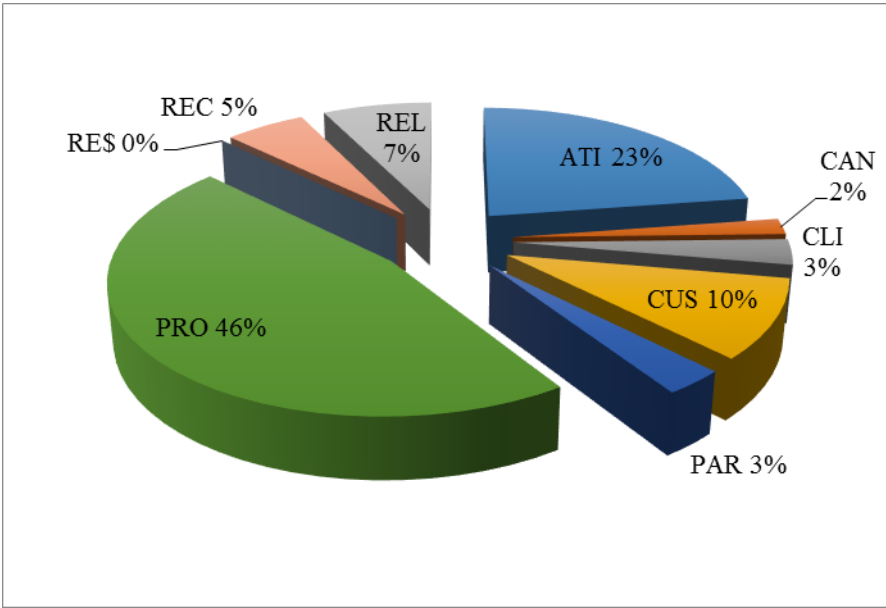


Ilustração 29 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Crescimento
Fonte: Autora (2016)

4.3.3 Maturidade

O resultado das dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase de Maturidade é mostrado no quadro 30.

FASE DO CICLO DE VIDA: MATURIDADE	DIMENSÃO MN
A aquisição de SMS é feita através de broker.	ATI
A aquisição de SMS é feita direta do broker, utilizado o webservice da Celepar com login e senha.	ATI
A aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, contratado através de licitação pública.	ATI
A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um broker.	ATI
A aquisição de SMS é feita via broker, através do uso de webservice da Celepar com login e senha.	ATI
A aquisição de SMS é via broker.	ATI
A aquisição de SMS, direto com Celepar (broker).	ATI
A aquisição do SMS foi realizada pela Celepar, via licitação pública.	ATI
A compra do SMS foi feita pela Celepar, via broker.	ATI
A contratação do SMS via broker, pela Celepar via licitação pública.	ATI
A discussão com o desenvolvedor é apenas técnica.	ATI
A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências, coordenações e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.	ATI
A pessoa autorizada a enviar as mensagens precisa conhecer o processo e as regras da Casa Civil.	ATI
A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.	ATI
A regra conceitual estabelecida no início que impacta positivamente neste projeto.	ATI
Adesão (aceite) do cidadão está inserido no sistema na internet, guardados por tempo indeterminado.	ATI
Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema	ATI
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.	ATI
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.	ATI
Adesão do usuário ao serviço via sistema, o documento eletrônico é guardado por tempo indeterminado.	ATI
Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazo, discute e toma a decisão com o cliente.	ATI
Aquisição de SMS direto com a Celepar.	ATI
Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, licitação pública.	ATI
Aquisição de SMS é feita via broker contratado pela Celepar.	ATI
As decisões acontecem na equipe local, porém quando há algo de maior impacto, as discussões e decisões acontecem na Diretoria de Operações.	ATI
As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.	ATI
As decisões são avaliadas pelo DPC, o qual solicita o desenvolvimento, alterações e implementações da solução.	ATI
As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.	ATI
As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.	ATI
As informações requisitadas só podem ser enviadas com a devida autorização formal do dono da informação.	ATI
As regras do negócio já incorporadas nos sistemas pesados, não na camada de prestação de serviço.	ATI
As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.	ATI
As regras: o evento tem que estar numa espécie de console de alertas há 20 minutos sem tratamento.	ATI
Atuação profissional do gestor, na definição das diretrizes gerais.	ATI
Classificação de processos (agravantes ou não) - criação de camada de "consumo de serviço" impactou positivamente.	ATI
Com os papéis estabelecidos (do cliente, Celepar e empresa terceirizada) as decisões são tomadas e os apoios acordados.	ATI
Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.	ATI
Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.	ATI
Durante a preenchimento do cadastro, a adesão é habilitada via checkbox.	ATI
É necessária uma política de uso de SMS no governo - o cidadão é único, o Estado é único mas o governo tem muitas repartições (não integradas).	ATI
É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.	ATI
É solicitado o número do celular e o aceite do usuário é feito via sistema.	ATI
É solicitado, via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.	ATI
É utilizado os SMS adquirido pela Celepar.	ATI
Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	ATI
Eles são cadastrados, mas não são eles que fazem os próprios cadastros.	ATI
Em períodos eleitorais é preciso respeitar o prazo legal para não caracterizar propaganda política.	ATI
Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.	ATI
Este projeto está subordinado a Junta Comercial.	ATI
Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente da Celepar.	ATI
Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran.	ATI
Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.	ATI
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, está apropriado pelo usuário.	ATI
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.	ATI
Este serviço é disponibilizado 24 X 7, no período de safra a demanda aumenta.	ATI
Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis.	ATI
Foi criado perfis diferenciados no sistema: uns com autorização só para leitura, outros para enviar as mensagens.	ATI
Foi percebido influência política no sentido de ampliar o sistema.	ATI

Formalidade para o usuário receber SMS - ao entrar na corporação o policial recebe um login no Expresso, este é o requisito para ter acesso ao este sistema.	ATI
Há interferência humana somente quando ocorre alguma contingência, por exemplo, quando o SMS não é enviado via sistema (há um reenvio manual).	ATI
Há muitas restrições ambientais para atracamento de navios.	ATI
Há regras para cadastro, cotas para serem atendidas por exportador e por terminal portuário.	ATI
Há regras rígidas para o caminhoneiro esperar e descarregar a produção.	ATI
Houve interferência política para implantação.	ATI
Manutenção da mesma linha de raciocínio.	ATI
Mudança cultural - transferência do ônus da prova ao cidadão.	ATI
Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.	ATI
Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.	ATI
Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).	ATI
Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.	ATI
Não há formalidade ou regulamentação para adesão de uso do SMS, é aproveitado o relacionamento já estabelecido com o usuário, muda-se apenas o canal de comunicação.	ATI
Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).	ATI
Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.	ATI
No processo de decisão sobre quais regras precisam ser observadas são discutidas em conjunto (desenvolvedor e cliente).	ATI
O cadastramento da pessoa da comunidade não é formal, não há documento assinado.	ATI
O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.	ATI
O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.	ATI
O ponto crítico está sendo a definição da abrangência do conteúdo e na regra de envio via SMS, o que realmente enviar, qual a regra atender?	ATI
O Porto sofre fiscalização dos órgãos internos e externos de fiscalização.	ATI
O processo de decisão sobre este projeto acontece na Casa Civil, que traz a demanda pronta para desenvolvimento.	ATI
O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.	ATI
O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.	ATI
O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celepar, amparada em critérios e indicadores discutidos com os Secretários de Estado.	ATI
O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submisso à Casa Militar do Governo do Paraná.	ATI
O projeto está submisso à Casa Civil do Governo do Paraná.	ATI
O projeto está submisso à Casa Militar.	ATI
O projeto está submisso a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.	ATI
O projeto está submisso a Diretoria de Tecnologia da Celepar.	ATI
O projeto está submisso à Polícia Militar do Estado, que tem contínuo acompanhamento do sistema.	ATI
O projeto está submisso a SESP.	ATI
O projeto está submisso a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.	ATI
O projeto está submisso a uma determinação superior do Instituto de Identificação do Estado do Paraná, órgão da SESP.	ATI
O projeto está submisso ao Presidente da APPA.	ATI
O projeto está submisso ao Presidente da Celepar.	ATI
O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.	ATI
O que impacta é controle de acesso e faturamento (faturados e não faturados), a manutenção destas duas coisas funcionando simultaneamente.	ATI
O voo só é autorizado pelo Secretário da Casa Militar.	ATI
Os critérios de escolha, previsão de penalidades e inadmissibilidade foram oficializadas e publicadas.	ATI
Os delays de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS.	ATI
Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso.	ATI
Para adesão ao SMS, os cadastros na internet são feitos por pessoas previamente autorizadas, não são os caminhoneiros que fazem isso.	ATI
Percebem que em período eleitoral é necessária alguma adesão formal.	ATI
Pode sofrer influência política para alterar o seu fluxo, mas sua descontinuação parece difícil, porque este projeto alimenta outros sistemas.	ATI
Por ser uma autarquia de trânsito, todas as operações são demandadas de algum ato legal.	ATI
Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando muda um processo de apoio a tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura.	ATI
Regra: baseado numa estimativa inicial, o sistema controla o envio mensal de SMS.	ATI
São usados os SMS contratado pela empresa, via licitação.	ATI
Se for pessoalmente, o atendente solicita verbalmente e insere o aceite (adesão ao SMS) direto no sistema para o envio do SMS.	ATI
Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, o atendente solicita verbalmente a número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.	ATI
Submisso a Diretoria de Operações da Celepar.	ATI
Subordinado a Diretoria do Detran.	ATI
Termo de adesão é espontâneo e é preservado por tempo indeterminado.	ATI
Todas as demandas passam pelo Gabinete da Casa Militar.	ATI
Todas as solicitações de reserva de aeronave só podem serem feitas pela Casa Militar.	ATI
Todas essas regras são essenciais para definir a logística do Porto e aplicadas para facilitar a logística.	ATI
Todos os BOs da Delegacia Eletrônica são assinados pelo Delegado da Delegacia Eletrônica.	ATI
Todos os conteúdos acessados são rastreados, registrados e guardados permanentemente.	ATI
Utiliza o broker contratado pela Celepar.	ATI
O envio do SMS não caracteriza spam, assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade.	CAN
O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente.	CAN
O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal.	CAN
Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando muda um processo de apoio a tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura.	CAN

A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências, coordenações e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.	CLI
Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.	CUS
Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.	CUS
A aquisição de SMS é feita através de broker.	PAR
A aquisição de SMS é feita direta do broker, utilizado o webservice da Celepar com login e senha.	PAR
A aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, contratado através de licitação pública.	PAR
A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um broker.	PAR
A aquisição de SMS é feita via broker, através do uso de webservice da Celepar com login e senha.	PAR
A aquisição de SMS é via broker.	PAR
A aquisição de SMS, direto com Celepar (broker).	PAR
A aquisição do SMS foi realizada pela Celepar, via licitação pública.	PAR
A compra do SMS foi feita pela Celepar, via broker.	PAR
A inserção dos telefones é feita pela Casa Civil, inclusive os telefones de pessoas de outros níveis de governo.	PAR
Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.	PAR
Aquisição de SMS direto com a Celepar.	PAR
Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de broker, licitação pública.	PAR
Aquisição de SMS é feita via broker contratado pela Celepar.	PAR
As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.	PAR
As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.	PAR
As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.	PAR
As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.	PAR
Detran (tomada de decisão), Celepar (segurança e viabilidade técnica) e empresas terceirizadas (atendimento das demandas).	PAR
É utilizado os SMS adquirido pela Celepar.	PAR
Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	PAR
Este projeto está subordinado a Junta Comercial.	PAR
Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran.	PAR
Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.	PAR
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.	PAR
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.	PAR
Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis.	PAR
Foi percebido influência política no sentido de ampliar o sistema.	PAR
Há intenção de unificar o uso deste projeto nas polícias civil e militar, mas ainda há discordâncias.	PAR
Houve interferência política para implantação.	PAR
O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celepar, amparada em critérios e indicadores discutidos nas Secretarias de Estado.	PAR
O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submisso à Casa Militar do Governo do Paraná.	PAR
O projeto está submisso à Casa Civil do Governo do Paraná.	PAR
O projeto está submisso à Casa Militar.	PAR
O projeto está submisso a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.	PAR
O projeto está submisso à Polícia Militar do Estado, que tem contínuo acompanhamento do sistema.	PAR
O projeto está submisso a SESP.	PAR
O projeto está submisso a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.	PAR
O projeto está submisso a uma determinação superior do Instituto de Identificação do Estado do Paraná, órgão da SESP.	PAR
O projeto está submisso ao Presidente da APPA.	PAR
O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.	PAR
Percebe que o projeto poderá sofrer influência política seja capaz sua continuação somente se a Celepar não continuar com a contratação/serviço de SMS.	PAR
Pode sofrer influência política capaz de alterar seu fluxo, inclusive este projeto possa ser incorporado por outra organização com estrutura maior para desenvolvimento técnico.	PAR
Pode sofrer influência política para alterar o seu fluxo, mas a descontinuação parece difícil, este projeto alimenta outros sistemas.	PAR
São usados os SMS contratado pela empresa, via licitação.	PAR
Subordinado a Diretoria do Detran.	PAR
Utiliza o broker contratado pela Celepar.	PAR
A contratação do SMS via broker, pela Celepar via licitação pública.	PAR
A aceitação parece estar apropriada pelo cliente, indicando que não há como retroceder neste processo.	PRO
A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.	PRO
Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.	PRO
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.	PRO
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.	PRO
Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.	PRO
É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.	PRO
É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.	PRO
Está se pensando em incluir neste projeto o alerta de roubo de veículo.	PRO
Foi percebido que com a implantação do SMS, as pessoas têm o sentimento que ele é uma coisa boa, que ele ajuda, muito dificilmente ele vai ser removido por uma decisão política.	PRO
Manutenção da mesma linha de raciocínio.	PRO
Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.	PRO
Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.	PRO
Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).	PRO
Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.	PRO
Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).	PRO
Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal	PRO

Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.	PRO
Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.	PRO
O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.	PRO
O envio do SMS não caracteriza spam, assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade.	PRO
O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.	PRO
O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal.	PRO
Os delays de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS.	PRO
Pode mudar totalmente, se o próximo governo não quiser usá-lo.	PRO
Regra: baseado numa estimativa inicial, o sistema controla o envio mensal de SMS.	PRO
Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.	PRO
É preciso a confirmação do pagamento do serviço para disparar o alerta sobre disponibilização do boletim.	RE\$
A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.	REC
A maioria dos gestores é especialistas na área de TI.	REC
A maioria dos gestores possui formação técnica e militar.	REC
Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas nos processos (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.	REC
Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.	REC
Foi identificado que gestores têm formação apenas na área técnica.	REC
Há gestores com formação em gestor e na área técnica.	REC
Não foi identificada formação na área de gestão dos gestores deste projeto.	REC
Não foi identificado formalidades para adesão para usufruir deste serviço, os telefones foram inseridos a partir de um cadastro já existente.	REC
Os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica	REC
Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso.	REC
Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica.	REC
Os gestores são especialistas em TI, e alguns têm formação na área de gestão.	REC
Os gestores têm formação em gestão e na área técnica.	REC
Os gestores têm formação na área de Gestão e na área de TI.	REC
Os gestores têm formação na área de gestão e na área técnica.	REC
Os gestores têm formação na área de gestão, por meio do curso de aperfeiçoamento de oficiais.	REC
Os gestores têm formação na área de gestão.	REC
Os gestores têm formação na área técnica, de polícia e de gestão.	REC
Adesão ao serviço - há um aceite no Expresso que atende este requisito.	REL
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.	REL
Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.	REL
As regras formais implementadas no sistema estão publicadas oficialmente: do sorteio randômico no sistema, canais para avisos oficiais (email e por SMS).	REL
As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte).	REL
As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.	REL
Dificilmente ocorrerá interferência política para descontinuar-lo porque já está apropriado pelo cidadão.	REL
Durante a preenchimento do cadastro, a adesão é habilitada via checkbox.	REL
É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.	REL
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, está apropriado pelo usuário.	REL
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.	REL
Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.	REL
Existe uma série de interesses, consequentemente há pressão: despachantes, fornecedores, parceiros, leis.	REL
Foi identificado que o único ponto que pode interferir seria o cancelamento do serviço do broker.	REL
Houve interferência política para implantação.	REL
Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.	REL
Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.	REL
Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).	REL
Não há aceite formal para adesão ao serviço, por entenderem que não é necessário, quando o usuário não quiser mais é só pedir para tirar, é mais prático e todos são funcionários do Governo.	REL
Não há formalidade na adesão, por entenderem que os usuários exercem funções de confiança no governo.	REL
Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).	REL
Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal	REL
Não há termo de adesão ou formalidade para receber SMS.	REL
Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.	REL
O envio de alerta ocorre de forma automática (via sistema), sem intervenção humana.	REL
O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente.	REL
O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.	REL
Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	REL
Por questão de prioridade poderá alterar seu fluxo, restringir ou ampliar o uso da tecnologia, inclusive passar o telefone celular para uma validação mais forte (como o email) - a ideia ocorreu antes do Detran Fácil, só que foi tratada com prioridade.	REL
Termo de adesão - Há um termo de adesão geral onde o número de celular é obrigatório (campo não protegido). Nesse termo não está explícito que o usuário está ciente que vai receber informações via de SMS.	REL
Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.	REL

Quadro 30 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Maturidade

Fonte: Autora (2016)

Nesta terceira fase do ciclo de vida a dimensão Atividades foi a mais presente, correspondendo a 48% dos fatores citados nos 20 casos. A dimensão Parcerias correspondeu a 20%, Relacionamentos a 11%, Proposições de valor a 10%, Recursos a 8%, Custos e Canais a 1% cada. As dimensões Segmentos de clientes e Receitas não foram citadas na fase de Maturidade. A ilustração 30 mostra os percentuais.

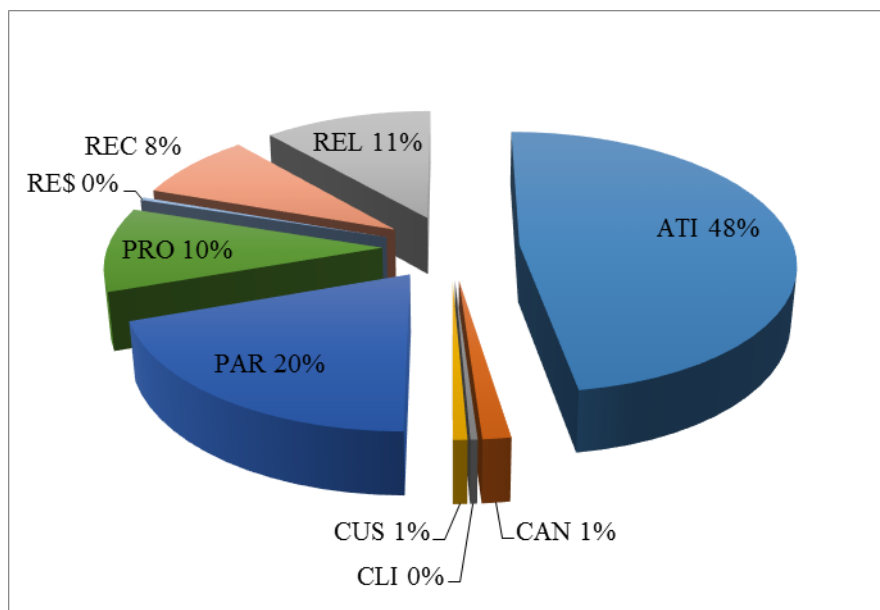


Ilustração 30 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Maturidade
Fonte: Autora (2016)

4.3.4 Sobrevivência

O resultado das dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase de Sobrevivência é mostrado no quadro 31.

FASE DO CICLO DE VIDA: SOBREVIVÊNCIA	DIMENSÃO MN
A demanda é priorizada levando em consideração: levantamento da necessidade, prioridade política, urgência do cliente, segurança, performance do sistema.	ATI
A mudança de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.	ATI
A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.	ATI
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo.	ATI
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.	ATI
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	ATI
A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	ATI
A organização demonstra estar atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia.	ATI
A organização diz estar atenta às novidades introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando, mas os técnicos	ATI

trabalham como se soubessem o que o usuário realmente precisa. Os gestores e técnicas tem a visão meio Apple, fazem o que acham que deve ser feito.	
A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo, para se preparar às mudanças de tecnologia.	ATI
A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo.	ATI
A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado utilizados pelos cidadãos.	ATI
A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, adquiridos e usados pelos cidadãos.	ATI
A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, no entanto o processo de implementação dessas tecnologias são tratados em outro processo.	ATI
A organização está sempre atenta às novidades de novos produtos e serviços introduzidos no mercado que estão sendo utilizados pelos cidadãos.	ATI
A organização mostra-se moderada no comprometimento de recursos (financeiros e outros) em projeto com razoável chance de sucesso.	ATI
A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.	ATI
A organização não parece disposta a correr riscos em projetos com razoável chance de sucesso.	ATI
A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.	ATI
A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso.	ATI
A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente.	ATI
A organização tem ações ligadas desenvolvimento social, porque teoricamente o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo.	ATI
A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo.	ATI
A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.	ATI
A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental.	ATI
A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.	ATI
A segurança do caminhoneiro quando fica fora do pátio esperando...tudo isso acabou melhorando todos esses aspectos, até nisso o projeto ajudou.	ATI
As estratégias de tomada de decisão ocorrem a partir de compartilhamento de informações e discussão.	ATI
As mudanças de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.	ATI
As novas regras e técnicas administrativas fazem pressão na agilidade das suas implementações.	ATI
As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia e a Polícia são constantemente avaliadas.	ATI
As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia são constantemente avaliadas.	ATI
As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão são constantemente avaliadas.	ATI
As novidades tecnológicas passam por um processo até chegar ao desenvolvedor, existe um <i>gateway</i> até a implementação.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado interferem na tomada de decisões, na maioria das vezes não são adquiridas pela da disponibilidade de tempo para estudá-las, há pressão constante para atender aos prazos legais.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, especialmente quando o usuário possuem a infraestrutura, como foi o caso do SMS.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam diretamente na tomada de decisão, o uso das ferramentas são feitas com visão que o mercado oferece e as limitações que ele impõe.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, mas não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.	ATI
As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.	ATI
As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.	ATI
As prioridades são definidas pelo cliente, a Casa Civil.	ATI
As questões técnicas são levadas em consideração e a tomada de decisão é feita pelo pessoal de tecnologia da Celepar.	ATI
Assertividade - a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.	ATI
Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.	ATI
Atento a tecnologia usada pelo usuário.	ATI
Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.	ATI
Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.	ATI
Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.	ATI
Como o tema é segurança pública, entende-se que este projeto está ligado diretamente à área social.	ATI
Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.	ATI
Decisões no nível intermediário são discutidas e decididas com a gerência.	ATI
Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.	ATI
É emitida no final do mês uma fatura baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente para pagamento.	ATI
É preciso atentar ao horário do envio do SMS.	ATI
É preciso considerar a complexidade de desenvolvimento de nossos sistemas sobre essas novas tecnologias.	ATI
Ele apoia com informações na área de segurança, social, educação, saúde.	ATI
Em boa parte do tempo há proatividade da empresa no sentido à mudança/evolução do ambiente externo.	ATI
Enviar somente a informação pontual sobre problemas no <i>datacenter</i> que possam impactar negativamente nos processos de atendimento no cliente/cidadão, não alertas falso/positivo.	ATI
Este projeto foi assertivo, a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.	ATI
Facilidade de uso ao usuário (só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular).	ATI
Fatores como tempo, complexidade, prazos para desenvolver os sistemas.	ATI
Fatores e estratégias levados em conta para tomada de decisões são: legalidade, moralidade, reflexos do uso das aeronaves, viabilidade financeira, avaliação de viabilidade.	ATI
Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.	ATI
Fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão – segurança do conteúdo, acesso e transporte do conteúdo, agilidade no transporte da informação.	ATI

Foi percebido pelos gestores que havia demanda crescente de serviços, ao mesmo tempo perceberam que a estrutura física e de pessoal não seriam suficientes para atendimento presencial dessa demanda.	ATI
Foi percebido que a organização está atenta às novidades dos novos produtos utilizados pelos cidadãos no dia-a-dia, mas na forma de observação.	ATI
Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligado ao negócio da organização.	ATI
Foi realizada a identificação criteriosa dos serviços que poderiam ser feitos pela Internet, que não precisariam necessariamente ser executados de forma presencial.	ATI
Junto com os demais serviços consumidos pelo cliente, todo final de mês é emitida uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.	ATI
Manutenções consideradas não urgentes, podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.	ATI
Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.	ATI
Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS, mas quando o consumo é pouco, o faturamento do SMS é acumulando para o próximo mês.	ATI
Mensalmente é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.	ATI
Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.	ATI
Nenhuma ideia de novas tecnologias é descartada, mas antes e é necessário conhecer a especificação dos dispositivos, a integração com os sistemas já desenvolvidos.	ATI
No nível operacional e gerencial são envolvidos 900 sistemas transacionais, que automatizam o processo, para dar apoio a tomada de decisão.	ATI
Nós somos bem antenados e receptivos às novas tecnologias, as sugestões são submetidas à avaliação técnica/custo/benefício.	ATI
Num projeto como esse, todos se arriscaram, participaram intensamente para dar certo.	ATI
O custo/benefício é constantemente avaliado, a sustentabilidade econômica é pautada na previsão orçamentária governamental.	ATI
O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.	ATI
O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.	ATI
O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor possibilidade econômica, cultural e educacional.	ATI
O objetivo é levar a informação por outros meios de comunicação, e não restringir ao <i>dashboard</i> .	ATI
O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.	ATI
O processo de análise passa por vários departamentos até a tomada de decisão.	ATI
O processo foi simplificado para facilitar o uso.	ATI
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.	ATI
O SMS é utilizado para avisar a alta cúpula da Celepar sobre a ocorrência de incidentes, interrupções em servidores e aplicações do <i>datacenter</i> do Estado.	ATI
Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no <i>datacenter</i> da Celepar.	ATI
Os diretores e gerentes recebem um panorama do ambiente tecnológico.	ATI
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	ATI
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	ATI
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	ATI
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, foi a questão de ter um sistema que seja mais justo para os usuários, transparência (tudo publicado na internet).	ATI
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, são principalmente a segurança, agilidade e facilidade para acessar o sistema pelo policial em atendimento externo.	ATI
Os fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: os benefícios, a segurança do uso da tecnologia para o usuário.	ATI
Os gestores precisam ser ágeis, até porque as multas são milionárias e a pressão, do operador, do exportador, o custo do navio parado, é oneroso.	ATI
Os gestores reagem à mudança de forma proativa, especialmente na mudança de regras e técnicas administrativas.	ATI
Os gestores reagem à mudança de forma proativa.	ATI
Os riscos deste projeto são mínimos, pois é um projeto consolidado na empresa.	ATI
Para criação de uma ferramenta que facilitasse a comunicação entre o ouvidor e o cidadão, para solicitação de informações complementares de denúncia do cidadão.	ATI
Para entregar serviços é preciso conhecer previamente a tecnologia apropriada pelo cidadão.	ATI
Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	ATI
Parece faltar decisões estratégicas para definição de tecnologias para uso comum e corporativo do Estado.	ATI
Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, coleta de lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.	ATI
Planejar a introdução de novas tecnologias pode ter ganhos a médio e longo prazo, mas exigem mais tempo para planejamento principalmente quando há risco.	ATI
Por uma questão do Direito Administrativo, o agente público só pode fazer aquilo que a lei determina, os riscos já estão contemplados na lei.	ATI
Proatividade do gestor de tecnologia para antecipar cenários, introdução novos processos amparados por tecnologia.	ATI
Proatividade do gestor de tecnologia.	ATI
Prossegue a identificação dos serviços que podem ser feitos de forma eletrônica e esforços de colocá-los uma plataforma acessível.	ATI
Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.	ATI
Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.	ATI
Quando você trabalha com Porto o trabalho é intenso: iniciativa privada, Polícia Federal, Receita Federal, Marinha... autoridade portuária tem uma característica mudanças são constantes.	ATI
Se essas medidas não tivessem sido tomadas, a situação hoje poderia estar caótica.	ATI
Tentam equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.	ATI
Todas essas novidades tecnológicas sugeridas passam por uma avaliação criteriosa de viabilidade técnica.	ATI
Todo final de mês é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS e também outros serviços consumidos elo cliente.	ATI
Toma conhecimento das ações ligadas desenvolvimento social pelos informativos internos	ATI
Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, a questão de economia, de urgência, do	ATI

objetivo do voo. Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão: preço, tempo de desenvolvimento da solução, da disponibilidade, do que é importante para a instituição (os projetos estão voltados a melhoria da arrecadação). As decisões pontuais e ampliação do projeto é decidido com a equipe local.	ATI ATI
Disponibilização das informações em diferentes canais.	CAN
O requisito básico deste projeto foi retirar o contribuinte (contador ou sócio) do atendimento presencial e atendê-los de forma digital.	CAN
O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos.	CAN
O SMS ainda não está sendo utilizado corporativamente, a utilização está sendo feita apenas por um grupo.	CLI
As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.	CUS
A Celepar paga o consumo de SMS deste projeto.	CUS
A influência que o mercado tem tido é no que impacto da restrição orçamentária.	CUS
A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.	CUS
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso, como este por exemplo.	CUS
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.	CUS
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	CUS
A organização se compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso.	CUS
A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações ligadas ao meio ambiente e na intensificação da comunicação eletrônica, menos papel sendo utilizado.	CUS
As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.	CUS
As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.	CUS
Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.	CUS
Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.	CUS
É paga à Celepar uma fatura baseada no consumo de SMS mensal.	CUS
Este projeto não foi concebido para equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, no entanto na prática ele tem reflexo, porque ajuda a ter um uso mais racional dos bens públicos.	CUS
Eu vejo que atualmente os gestores são avessos ao risco, os investimentos em recursos humanos, treinamento, inovação, são feitos de forma moderada.	CUS
Existe investimento a nível de infraestrutura, isto é uma coisa palpável que os gestores enxergam como um investimento certo.	CUS
Fatores que envolvem tempo e valores para desenvolvimento e implantação de sistemas e processos são discutidos e decididos na alta cúpula da Casa Militar.	CUS
Foi mencionado que os serviços executados de forma eletrônica economiza papel.	CUS
Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economiza papel e transporte.	CUS
Hoje o nível de investimento de risco está baixo.	CUS
Investimento em tecnologia para minimizar o custo e o tempo no processo de atendimento presencial.	CUS
Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/pessoas para atendimento pessoal.	CUS
Investimento significativo e constante, atendimento 24X7. Continua com investimento em TI para que os cidadãos possam executar os serviços de forma eletrônica.	CUS
Investimentos ainda são custeados pelo patrocinador, a Celepar.	CUS
Manutenções consideradas não urgentes, podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.	CUS
Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.	CUS
Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS.	CUS
Mensalmente é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.	CUS
Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.	CUS
Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel.	CUS
Não identificado ações ligadas à área de desenvolvimento ambiental, no entanto foi lembrado que o uso de trâmites digitais, diminui o uso de papel.	CUS
O custo/benefício é constantemente avaliado, a sustentabilidade econômica é pautada na previsão orçamentária governamental.	CUS
Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no <i>datacenter</i> da Celepar.	CUS
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	CUS
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	CUS
Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	CUS
Os gestores comprometem grandes volumes de recursos, não são avessos a riscos.	CUS
Os gestores percebem que se este projeto diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel para impressão pelo governo.	CUS
Os gestores preferem inovações de baixo ou sem custos.	CUS
Os SMS são faturados pelo consumo mensal, pago à Celepar.	CUS
Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	CUS
Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, coleta de lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.	CUS
Percebe que a organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros).	CUS
Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.	CUS
Todo o investimento deste projeto é pago pela Celepar.	CUS
Todos os custos deste projeto são minimizados em todo o processo, assim não há faturamento específico para o consumo de SMS.	CUS

A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.	PAR
Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.	PAR
O uso do SMS foi agilizado e facilitado porque a Celepar já possuía essa infraestrutura.	PAR
O uso do SMS se deu quando da contratação do <i>broker</i> pela Celepar.	PAR
A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.	PRO
A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	PRO
A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	PRO
A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.	PRO
A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente.	PRO
A organização tem ações ligadas desenvolvimento social, porque teoricamente o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo.	PRO
A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo.	PRO
A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.	PRO
A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental.	PRO
A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.	PRO
A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações ligadas ao meio ambiente e na intensificação da comunicação eletrônica, menos papel sendo utilizado.	PRO
A segurança do caminhoneiro quando fica fora do pátio esperando...todo isso acabou melhorando todos esses aspectos, até nisso o projeto ajudou.	PRO
As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.	PRO
As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.	PRO
Assertividade - a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.	PRO
Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.	PRO
Cliente comprometido com a questão de melhorar os serviços aos cidadãos, busca a inovação.	PRO
Como o tema é segurança pública, entende-se que este projeto está ligado diretamente à área social.	PRO
Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança.	PRO
Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança.	PRO
Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.	PRO
É preciso atentar ao horário do envio do SMS.	PRO
É uma característica do cliente, comprometida com a questão de melhorar o serviços, busca a inovação.	PRO
Ele apoia com informações na área de segurança, social, educação, saúde.	PRO
Este projeto foi assertivo, a resolução de problemas foi focada nas necessidades reais do cidadão.	PRO
Existem benefícios social, ambiental e econômico indiretos.	PRO
Facilidade de uso ao cidadão (só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular)	PRO
Foi lembrado que o uso da tecnologia na área de trânsito potencializa as ações na área social.	PRO
Foi mencionado que os serviços executados de forma eletrônica economiza papel.	PRO
Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economiza papel e transporte.	PRO
Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligado ao negócio da organização.	PRO
Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, quando essas aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.	PRO
Há benefícios econômicos indiretos, alertas podem potencializar a evitar que prejuízos econômicos aconteçam.	PRO
Investe-se grandes recursos financeiros (em TI e recursos humanos) para tirar cidadãos dos postos de atendimento presencial para fazerem serviços de forma eletrônica, com autonomia.	PRO
Investimento significativo e constante, atendimento 24X7. Continua com investimento em TI para que os cidadãos possam executar os serviços de forma eletrônica.	PRO
Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.	PRO
Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.	PRO
Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.	PRO
Não foi percebido ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.	PRO
Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel.	PRO
Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social.	PRO
Não há indícios que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.	PRO
Não identificado ações ligadas à área de desenvolvimento ambiental, no entanto foi lembrado que o uso de trâmites digitais, diminui o uso de papel.	PRO
O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para este tipo de serviço, para resolver este problema.	PRO
O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.	PRO
O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.	PRO
O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor possibilidade econômica, cultural e educacional.	PRO
O objetivo é levar a informação por outros meios de comunicação, e não restringir ao <i>dashboard</i> .	PRO
O principal objetivo é a viabilidade da tecnologia, se o recurso vai chegar aos cidadãos.	PRO
O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.	PRO
O SMS é adequado ao uso que se propõe neste projeto, além de ser universal.	PRO
O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos.	PRO

Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	REC
Os gestores afirmam que há benefícios social, ambiental e econômico indiretos.	REC
Os gestores comprometem grandes volumes de recursos, não são avessos a riscos.	REC
Os gestores estão o tempo todo expostos a riscos, os riscos são inerentes ao próprio negócio.	REC
Os gestores não são avessos ao risco, tem postura firme e coragem quando acreditam no projeto.	REC
Os gestores são conservadores, não arriscariam sem várias provas de conceito para ter uma margem de segurança do retorno do investimento.	REC
Os tomadores de decisão investem grandes volumes de recursos (financeiros e outros).	REC
Para tomada de decisão, os gestores levam em consideração fatores como: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	REC
Percepção de que os sistemas poderiam se tornar prestadores de serviços.	REC
Recursos físicos e humanos são contratados.	REC
Todas essas novidades tecnológicas sugeridas passam por uma avaliação criteriosa de viabilidade técnica.	REC
Atento a tecnologia usada pelo usuário.	REL
Converge para tornar mais fácil o acesso aos serviços, sem descuidar da segurança.	REL
Discussão/decisão da viabilidade técnica e financeira com o cliente.	REL
É uma característica do cliente, comprometida com a questão de melhorar o serviços, busca a inovação.	REL
Ele é um cadastro histórico de todos os gestores de governo.	REL
Falta divulgação para aumentar o seu uso.	REL
Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, quando essas aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.	REL
Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/pessoas para atendimento pessoal.	REL
Não foi percebido ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.	REL
O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.	REL
O SMS é utilizado para avisar a alta cúpula da Celepar sobre a ocorrência de incidentes, interrupções em servidores e aplicações do <i>datacenter</i> do Estado.	REL
O SMS veio para suprir a comunicação via email que estava ineficiente.	REL
O uso do SMS é para tentar amenizar a intensidade do atendimento via SAC.	REL
Os gestores reconhecem que o cidadão/contribuinte não é ouvido na fase de prospecção dos sistemas (o único parâmetro é o SAC).	REL
Para fazer qualquer tipo de movimento o governo precisa da adesão dos cidadãos.	REL
Prossegue a identificação dos serviços que podem ser feitos de forma eletrônica e esforços de colocá-los uma plataforma acessível.	REL

Quadro 31 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Sobrevivência

Fonte: Autora (2016)

Na última fase do ciclo de vida a dimensão Atividades foi a mais presente, correspondendo a 39% dos fatores citados nos 20 casos. A dimensão Proposições de valor correspondeu a 22%, Custos a 15%, Recursos a 12%, Relacionamentos e Receitas a 5% cada, Canais e Parcerias a 1% cada. A dimensão Segmentos de clientes não foi citada nesta fase. A ilustração 31 mostra os percentuais.

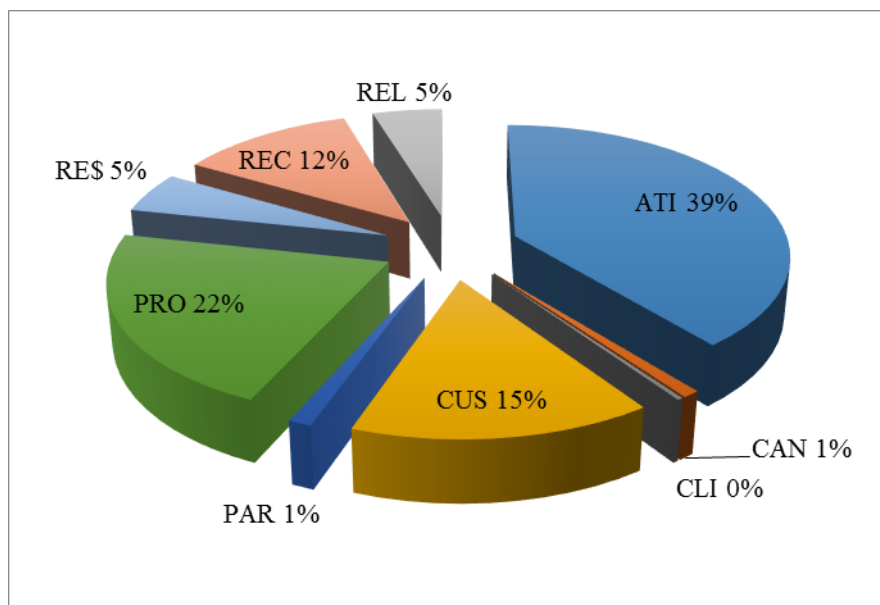


Ilustração 31 – Dimensões do Modelo de Negócios presentes na fase Sobrevivência

Fonte: Autora (2016)

Foi percebido que, somando todos os fatores presentes nas quatro fases do Ciclo de Vida dos 20 casos, a dimensão Atividades foi a mais presente, correspondendo a 44% de todos os fatores citados. A dimensão Proposições de valor foi a segunda mais presente com 22%, Recursos 9%, Relacionamentos e Custos 7%, Parcerias 6%, Receitas 2%. E, por fim, Canais e Segmentos de Clientes representaram 1% de todos os fatores presentes nas quatro fases. Estes percentuais são mostrados na ilustração 32.

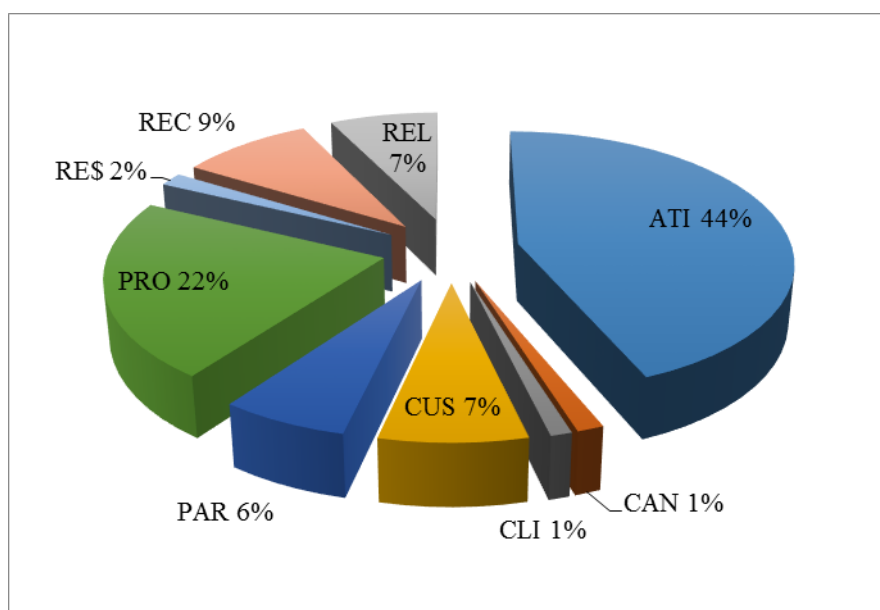


Ilustração 32 – Percentual das dimensões do Modelo de Negócios nos 20 casos
Fonte: Autora (2016)

Foi percebido também que, ao olharmos globalmente, o número de fatores presentes está bem equilibrado nas quatro fases do Ciclo de Vida, de 21% na fase de Nascimento a 31% dos fatores presentes na fase de Sobrevivência. Na ilustração 33 está visível esta proporcionalidade.

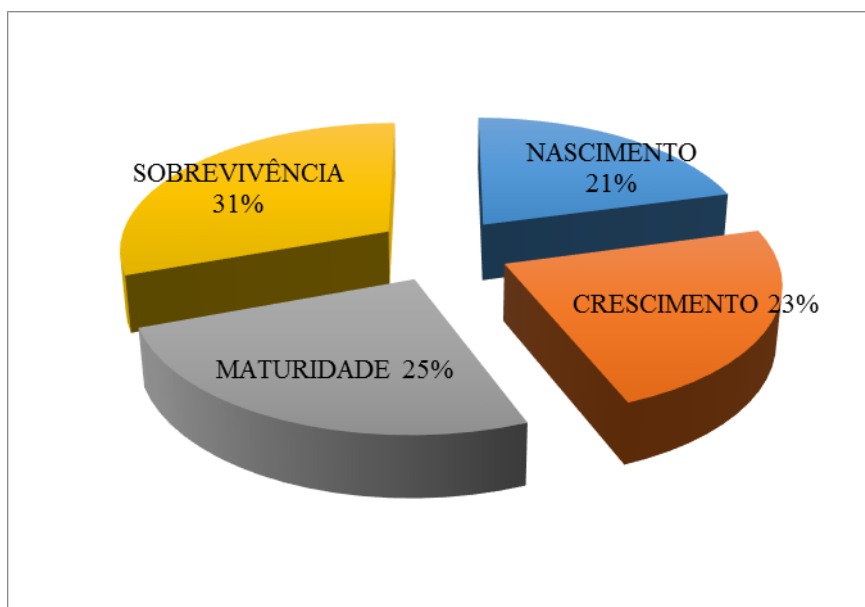


Ilustração 33 – Percentual das dimensões do Modelo de Negócios no Ciclo de Vida
Fonte: Autora (2016)

Em síntese, nesta seção foi mostrado que na fase Nascimento a dimensão Atividades foi a mais presente, correspondendo a 69%. Na fase Crescimento a dimensão Proposições de valor foi a mais presente, correspondendo a 46%, seguida pela dimensão Atividades, que correspondeu a 23%. Na fase Maturidade, a dimensão Atividades foi novamente a mais presente, correspondendo a 48% e a dimensão Parcerias correspondeu a 20%. Na fase Sobrevivência foi percebido que a dimensão Atividades foi novamente a mais presente, correspondendo a 44%, seguida da dimensão Proposições de valor com 22%. No entanto num olhar global, olhando somente para o número de fatores presentes em cada fase, foi percebido que o número de fatores presentes está bem equilibrado. Na seção seguinte é mostrada a associação entre os cinco imperativos e as nove dimensões do Modelo de Negócios.

4.4 ASSOCIAÇÃO ENTRE IMPERATIVOS E MODELO DE NEGÓCIOS

Para associar as dimensões da Teoria da Configuração com as dimensões do Modelo de Negócios em cada caso pesquisado, visando entender como os fatores das configurações emergem e estruturam modelos de negócio de mGov, foram somados globalmente todos os fatores da Teoria da Configuração que foram associados aos fatores do MN nos 20 casos. O resultado é mostrado na tabela 3. As proporções individuais de cada dimensão do Modelo de

Negócios associada aos cinco imperativos da TC são mostradas e detalhadas nas próximas seções.

Tabela 3 – Fatores da Teoria da Configuração associados ao Modelo de Negócios (números e percentuais)

	AMBIENTE	ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	LIDERANÇA	SUSTENTABILIDADE
ATIVIDADES	58 23%	97 46%	133 48%	159 69%	35 28%
CANAIS	5 2%	3 1%	4 1%	3 1%	0 0%
SEGMENTOS DE CLIENTES	8 3%	1 0%	1 0%	2 1%	0 0%
CUSTOS	25 10%	25 12%	2 1%	4 2%	26 21%
PARCERIAS	8 3%	3 1%	55 20%	4 2%	1 1%
PROPOSIÇÕES DE VALOR	119 46%	32 15%	29 10%	21 9%	41 33%
RECEITAS	0 0%	0 0%	1 0%	0 0%	17 13%
RECURSOS	14 5%	37 18%	23 8%	22 10%	3 2%
RELACIONAMENTOS	19 7%	13 6%	32 11%	14 6%	3 2%
TOTAL	256 100%	211 100%	280 100%	229 100%	126 100%

Fonte: Autora (2016)

4.4.1 Ambiente

Ao analisar os fatores do imperativo Ambiente associados às dimensões do Modelo de Negócios, percebeu-se que a dimensão Proposições de Valor corresponde a 46%, a dimensão Atividades 23% e Custos corresponde a 10%. Estes três componentes juntos somaram 79% do total de todos os fatores relacionados ao imperativo Ambiente. A ilustração 34 mostra os percentuais.

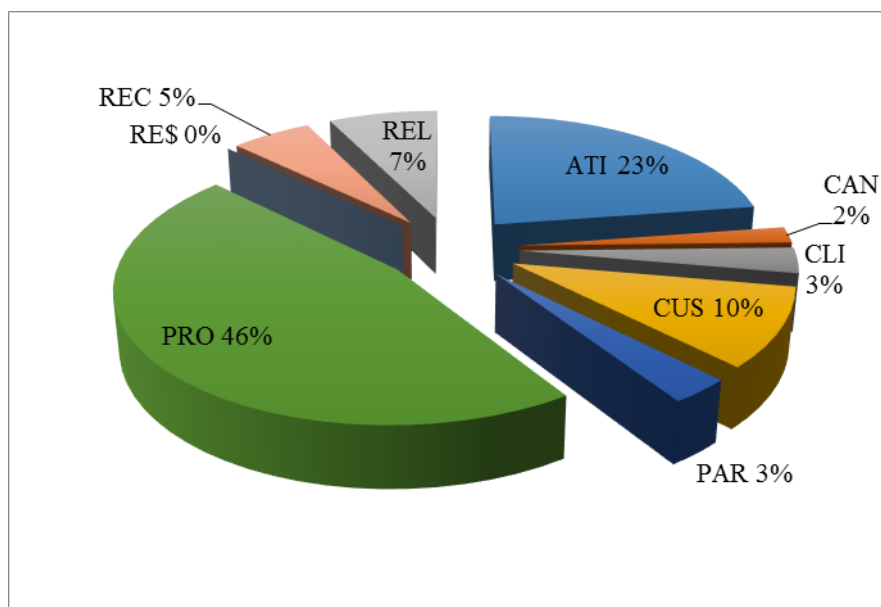


Ilustração 34 – Ambiente com as dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

4.4.2 Estrutura

Ao analisar os fatores do imperativo Estrutura associados às dimensões do Modelo de Negócios, percebeu-se que a dimensão Atividade corresponde a 48%, a dimensão Parcerias a 20% e Relacionamentos corresponde a 11%. Estes três componentes juntos representam 79% do total de fatores relacionados ao imperativo Estrutura. A ilustração 35 mostra os percentuais.

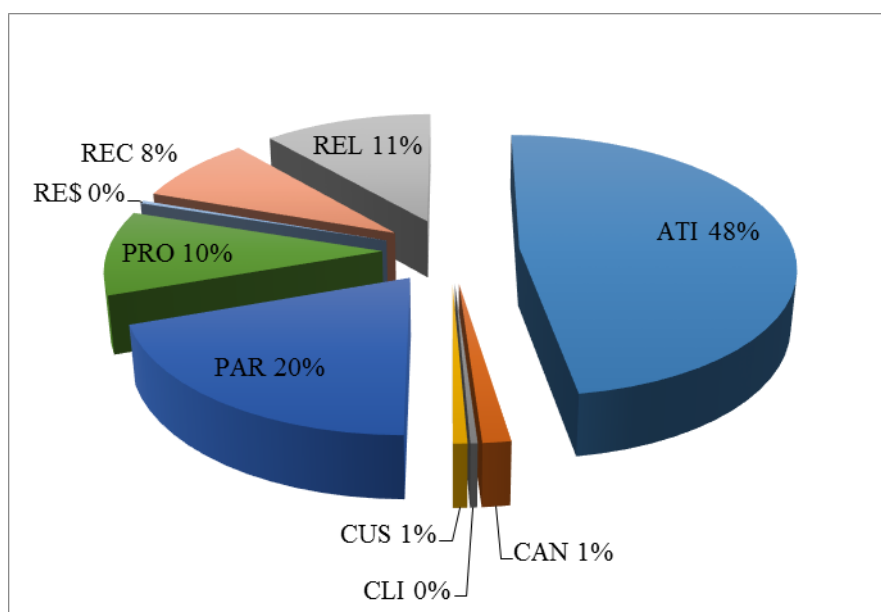


Ilustração 35 – Estrutura com as dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

4.4.3 Estratégia

Ao analisar os fatores do imperativo Estratégia associados às dimensões do Modelo de Negócios, percebeu-se que a dimensão Atividade corresponde a 46%, a dimensão Recursos a 18% e Proposições de valor a 15%. Estes três componentes juntos significaram 79% do total de fatores relacionados ao imperativo Estratégia. A ilustração 36 mostra os percentuais.

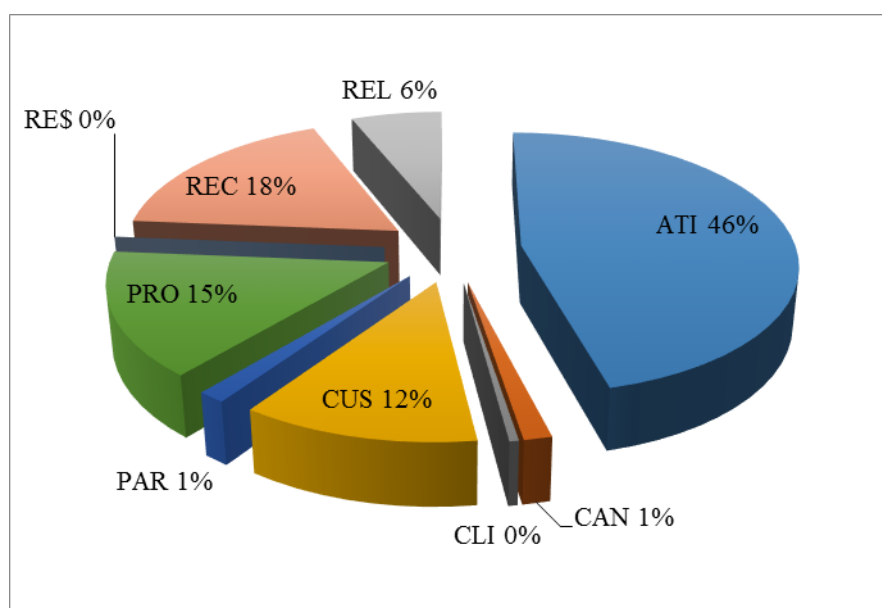


Ilustração 36 – Estratégia com as dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

4.4.4 Liderança

Ao analisar os fatores do imperativo Liderança associados às dimensões do Modelo de Negócios, percebeu-se que a dimensão Atividade corresponde a 69%, a dimensão Recursos a 10% e Proposições de valor a 9%. Estes três componentes juntos correspondem por 88% do total de fatores relacionados ao imperativo Liderança. A ilustração 37 mostra os percentuais.

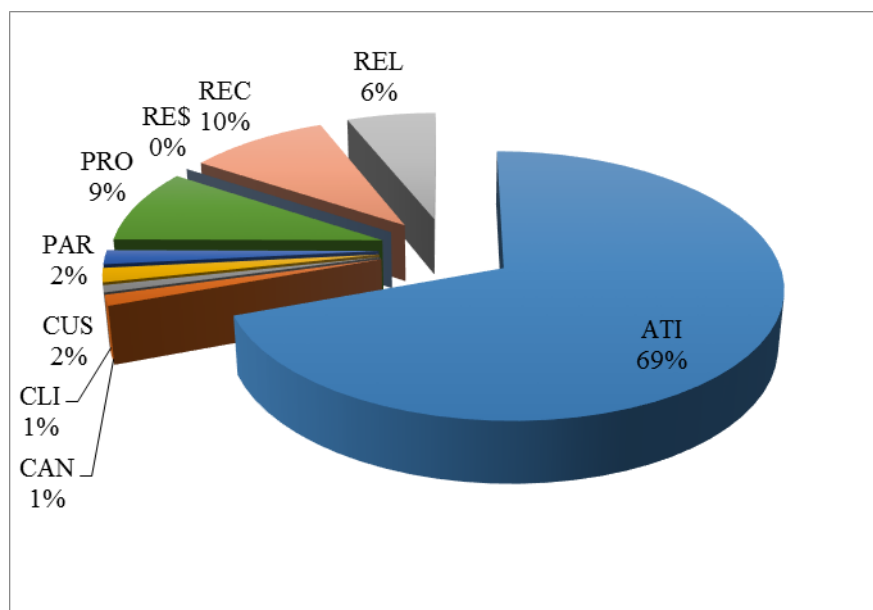


Ilustração 37 – Liderança com as dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

4.4.5 Sustentabilidade

Ao analisar os fatores do imperativo Sustentabilidade associados às dimensões do Modelo de Negócios, percebeu-se que a dimensão Proposições de valor corresponde a 33%, a dimensão Atividades a 28% e Custos corresponde a 21%. Estes três componentes juntos significaram 82% do total de fatores relacionados ao imperativo Sustentabilidade. A ilustração 38 mostra os percentuais.

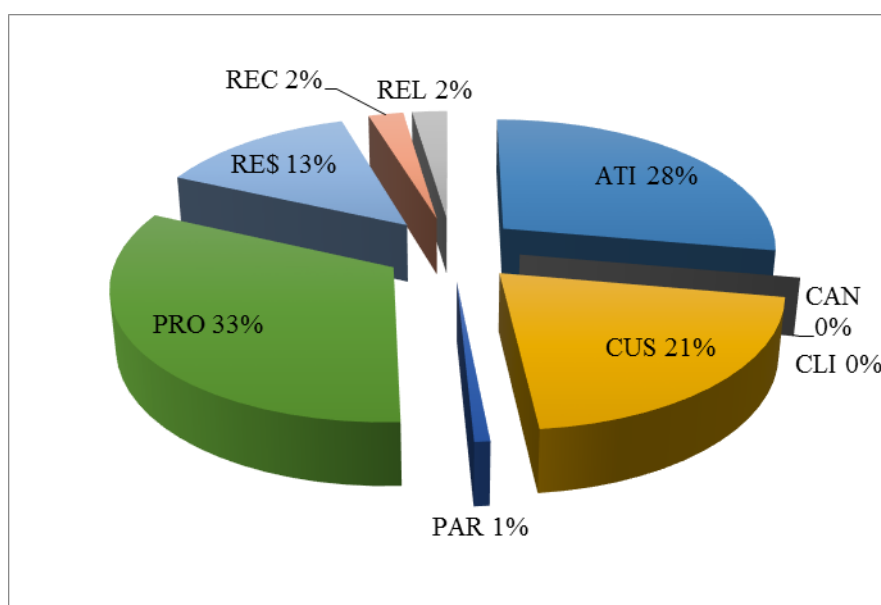


Ilustração 38 – Sustentabilidade com as dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

Com as informações cruzadas mostradas nesta seção, foi possível perceber que o Imperativo **Ambiente** está majoritariamente associado a Proposições de Valor, Atividades e Custos. **Estratégia**, por sua vez, está associada a Atividades, Recursos e Proposições de Valor. O imperativo **Estrutura** está associado a Atividades, Parcerias e Relacionamentos. A **Liderança** está associada a Atividades, Recursos e Proposições de valor. E, por fim, a **Sustentabilidade** está associada a Proposições de valor, Atividades e Custos. A ilustração 39 mostra a associação entre os imperativos e as dimensões do Modelo de Negócios.

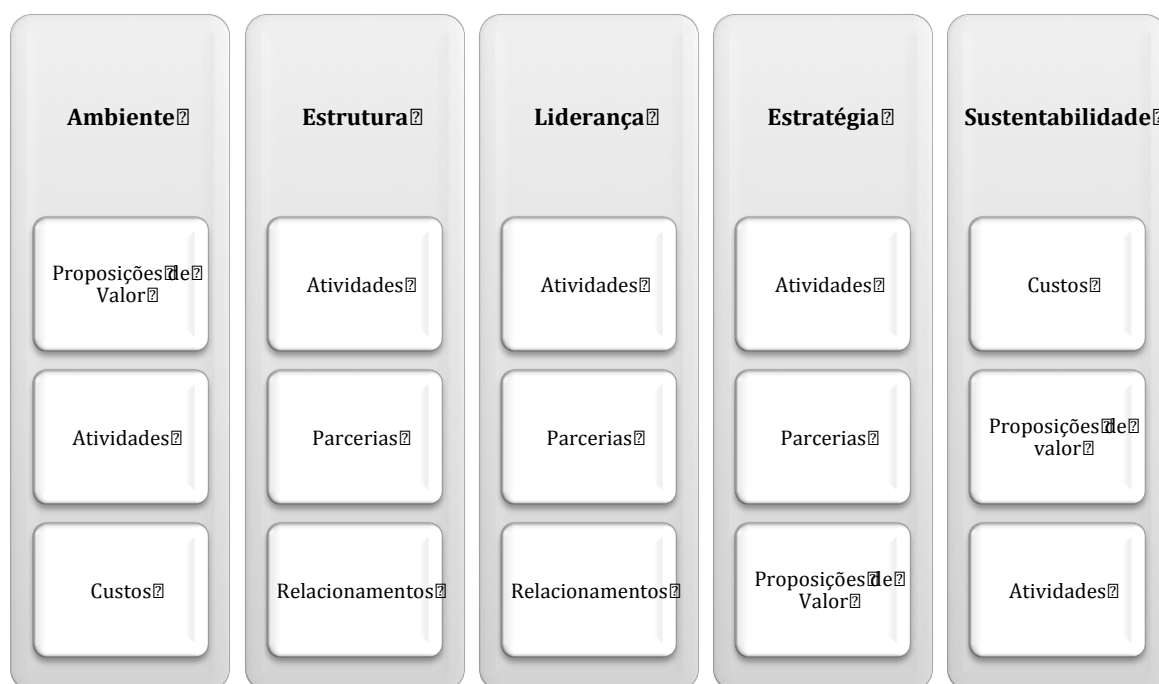


Ilustração 39 – Associação dos imperativos às dimensões do Modelo de Negócios
Fonte: Autora (2016)

4.5 CONFIGURAÇÕES QUE EMERGEM E ESTRUTURAM MODELOS DE NEGÓCIOS

Para responder ao último objetivo específico, destacar as dimensões do Modelo de Negócios nos 20 casos estudados para a proposição de modelo de negócio para mGov, foi utilizada a base de dados abaixo (tabela 4) com a presença global dos cinco imperativos da Teoria da Configuração e as nove dimensões do Modelo de Negócios, que resultou em 1.102 fatores. Os novos percentuais são resultado da divisão do número de fatores de cada dimensão do Modelo de Negócios que apareceram em cada imperativo pelo número total de fatores que

apareceram nos 20 casos. Um exemplo para entender melhor: foi dividido 58 (total de fatores da dimensão Ambiente associado à dimensão Atividades) por 1.102 (total de todos os fatores), em percentual o resultado foi 5%.

Tabela 4 – Presença Global dos Fatores da Teoria da Configuração associados ao Modelo de Negócios

	AMBIENTE	ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	LIDERANÇA	SUSTENTABILIDADE	TOTAL
ATIVIDADES	58	97	133	159	35	482
	5%	9%	12%	14%	3%	44%
CANAIS	5	3	4	3	0	15
	0%	0%	0%	0%	0%	1%
SEGMENTOS DE CLIENTES	8	1	1	2	0	12
	1%	0%	0%	0%	0%	1%
CUSTOS	25	25	2	4	26	82
	2%	2%	0%	0%	2%	7%
PARCERIAS	8	3	55	4	1	71
	1%	0%	5%	0%	0%	6%
PROPOSIÇÕES DE VALOR	119	32	29	21	41	242
	11%	3%	3%	2%	4%	22%
RECEITAS	0	0	1	0	17	18
	0%	0%	0%	0%	2%	2%
RECURSOS	14	37	23	22	3	99
	1%	3%	2%	2%	0%	9%
RELACIONAMENTOS	19	13	32	14	3	81
	2%	1%	3%	1%	0%	7%
TOTAL	256	211	280	229	126	1102
	23%	19%	25%	21%	11%	100%

Fonte: Autora (2016)

Analisando para a presença total dos cinco imperativos no conjunto dos 20 casos, no sentido horizontal da tabela 4, percebe-se que a presença destes Imperativos nos Modelos de Negócios é equilibrada, varia de 11% a 25%. E percebe-se no sentido vertical da mesma tabela que são visíveis as diferenças do percentual de participação de cada dimensão do Modelo de Negócios em termos globais. Este é o ponto explorado na seção seguinte.

Para destacar as configurações mais frequentes nos vinte casos estudados, fez-se a leitura das associações a partir das dimensões do Modelo de Negócios, considerando o percentual igual a 3% ou maior. A partir deste foco foi possível perceber que a dimensão **Atividades** está associada a todos os imperativos. As dimensões **Parcerias** e **Relacionamentos** estão associadas à Estrutura. A dimensão **Proposições de valor** está associada aos imperativos, Ambiente, Sustentabilidade, Estratégia e Estrutura. Nota-se também que as dimensões **Custos**, **Recursos**, **Receitas**, **Segmentos** e **Canais** não foram

associados a nenhum imperativo, por não estar presentes com pelo menos 3% dos fatores. A ilustração 40 mostra a associação entre as dimensões do Modelo de Negócios e os imperativos, uma em formato de tabela e outra ilustração em formato de gráfico.



Ilustração 40 – Associação das dimensões do Modelo de Negócios aos imperativos
Fonte: Autora (2016)

4.6 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS PARA MGOV

A partir das citações das entrevistas e das análises feitas nas seções anteriores percebeu-se que os atores da cadeia de valor do mGov têm preocupações, contribuições ou participações distintas dependendo da fase do Ciclo de Vida do projeto. A ilustração 41 mostra a configuração formada em cada uma das fases destacando as três dimensões mais presentes. Estas configurações ficaram visíveis na seção 4.3, onde foram mostradas as dimensões do Modelo de Negócios mais presentes nas fases dos Ciclos de Vida dos casos estudados. Com base nessas informações foi percebido que não seria possível propor um único Modelo de Negócios para mGov baseado em tecnologia de baixo custo e amplo alcance, mas sim um modelo para cada fase do Ciclo de Vida.

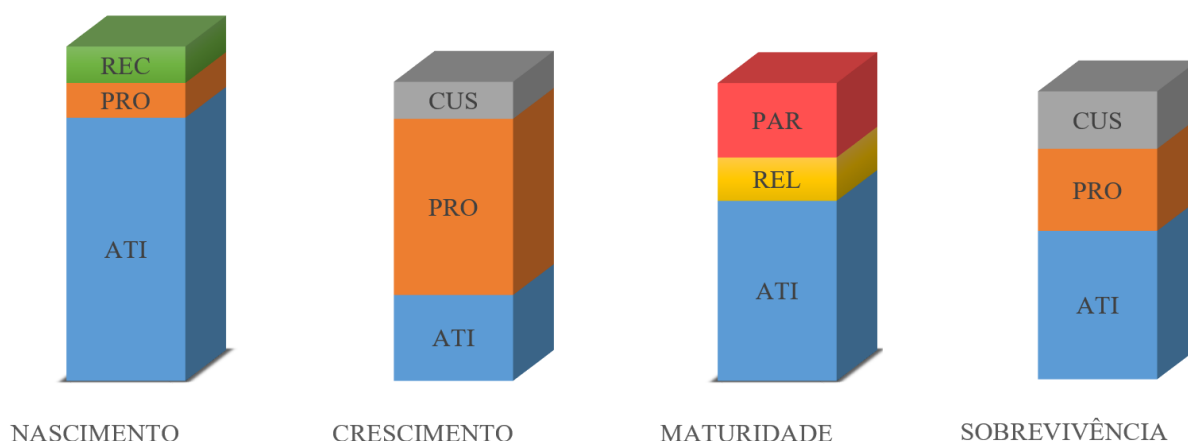


Ilustração 41 – As três dimensões mais presentes nas quatro fases

Fonte: Autora (2016)

Na fase Nascimento dos projetos os atores estavam mais preocupados com as atividades para fazer o projeto funcionar (ATI 69%), tinham também a preocupação com os recursos que seriam utilizados para criar e oferecer proposição de valor ao cidadão (REC 10%). A proposição de valor propriamente dita de como esta tecnologia poderia atender a necessidade do cidadão também esteve presente nesta fase (PRO 9%). Foi percebida também preocupação com o processo de relacionamento com o cidadão (REL 6%). As dimensões: Canal, Segmentos de clientes, Parcerias e Custos (CAN, CLI, PAR e CUS) somaram juntas 6%. Nenhum fator associado à dimensão Receitas foi encontrado nesta fase. Assim, para esta fase o Modelo de Negócio teria a presença das oito dimensões, mas concentrando o foco nas dimensões Atividades, Recursos e Proposições de valor. A ilustração 42 mostra a proposta de Modelo de Negócios para fase Nascimento.



Ilustração 42 – Modelo de Negócios para a fase Nascimento

Fonte: Autora (2016)

Na fase de Crescimento os atores envolvidos estavam mais preocupados com a proposição de valor ao cidadão (PRO 46%). Os fatores ligados às atividades para fazer os projetos funcionarem ficaram em segundo lugar (ATI 23%). Nesta fase os custos envolvidos nos projetos começaram a ter mais preocupação dos atores (CUS 10%). A concentração de fatores da dimensão Relacionamentos, onde se discute e define que tipo de relação as organizações estabelecem com os cidadãos ficaram com 7% (REL 7%). As quatro dimensões do Modelo de Negócios (REC, PAR, CLI, CAN) somaram juntos 13%. Nenhum fator associado à dimensão Receitas foi encontrado nesta fase. Para esta fase o Modelo de Negócio teria a presença de oito dimensões, mas com o foco nas dimensões Proposições de valor, Atividades e Custos. A ilustração 43 mostra a proposta de Modelo de Negócios para fase Crescimento.

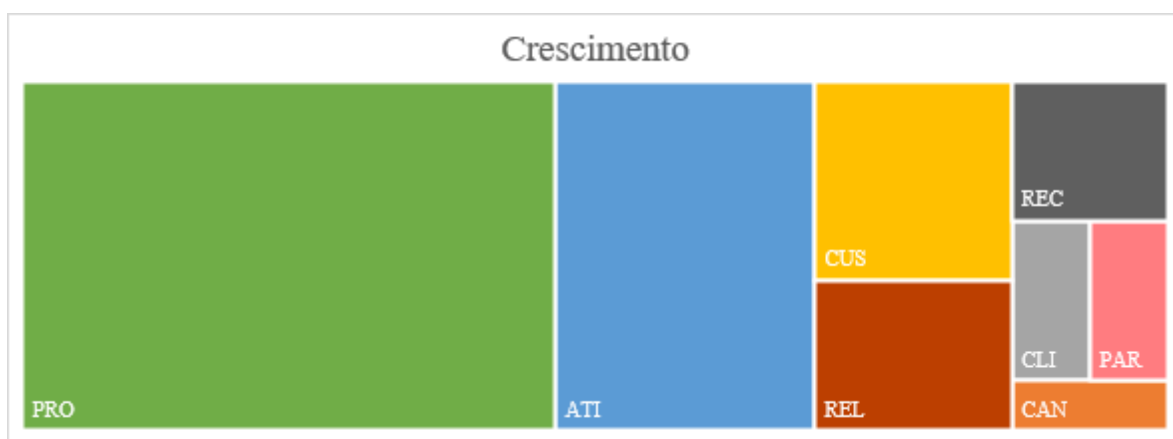


Ilustração 43 – Modelo de Negócios para a fase Crescimento
Fonte: Autora (2016)

Na fase de Maturidade a dimensão Atividades voltou a ocupar a atenção dos atores (ATI 48%). Nesta fase a preocupação dos gestores com a rede de parceiros para otimizar, reduzir riscos ou adquirir recursos se intensificou (PAR 20%). Foi intensificada também a preocupação com as relações estabelecidas entre os cidadãos e o governo (REL 11%). Nesta fase a dimensão Proposições de valor diminuiu em relação à fase anterior, mas ainda participava com 10% (PRO 10%). As dimensões Recursos, Canais e Custos somaram juntos 9%. As dimensões Segmentos de clientes e Receitas não pontuaram nesta fase. Portanto o Modelo de Negócio para esta fase teria a presença de apenas sete dimensões, mas com o foco nas dimensões Atividades, Parcerias e Relacionamentos. A ilustração 44 mostra a proposta de Modelo de Negócios para fase Maturidade.

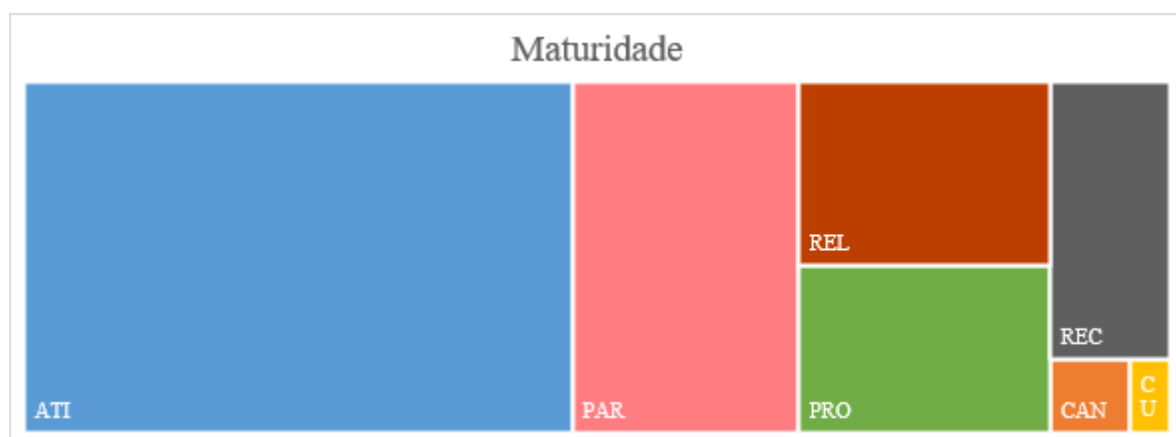


Ilustração 44 – Modelo de Negócios para a fase Maturidade
Fonte: Autora (2016)

Na fase de Sobrevivência dos projetos, as três dimensões mais presentes foram Atividades (39%), Proposições de Valor (22%) e Custos (15%). A dimensão Recursos participou com 12% dos fatores. As outras quatro dimensões do Modelo de Negócios (RE\$, REL, PAR, CAN) somaram juntas 12%. Nenhum fator associado à dimensão Segmentos de Clientes foi encontrado nesta fase. Para esta fase o Modelo de Negócio teria a presença das oito dimensões, mas com o foco nas dimensões Atividades, Proposições de valor e Custos. A ilustração 45 mostra o Modelo de Negócios para fase Sobrevivência. A planilha com percentuais de todas as dimensões está no apêndice 3.

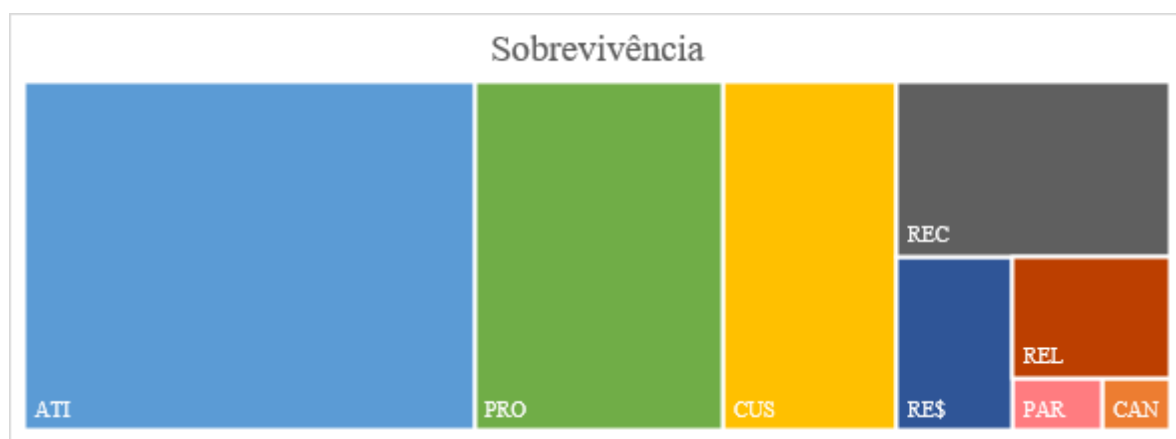


Ilustração 45 – Modelo de Negócios para a fase Sobrevivência
Fonte: Autora (2016)

Percebeu-se que todas as nove dimensões do Modelo de Negócios do Osterwalder e Pigneur (2011) são importantes, no entanto, a importância de algumas evolui ou se retrai ao longo do ciclo de vida dos projetos. Por isso foram apresentadas quatro propostas de Modelos de Negócios, uma para cada fase do ciclo de vida. A ilustração 46 é a proposta apresentada

que atende ao quinto objetivo específico desta tese de Doutorado.

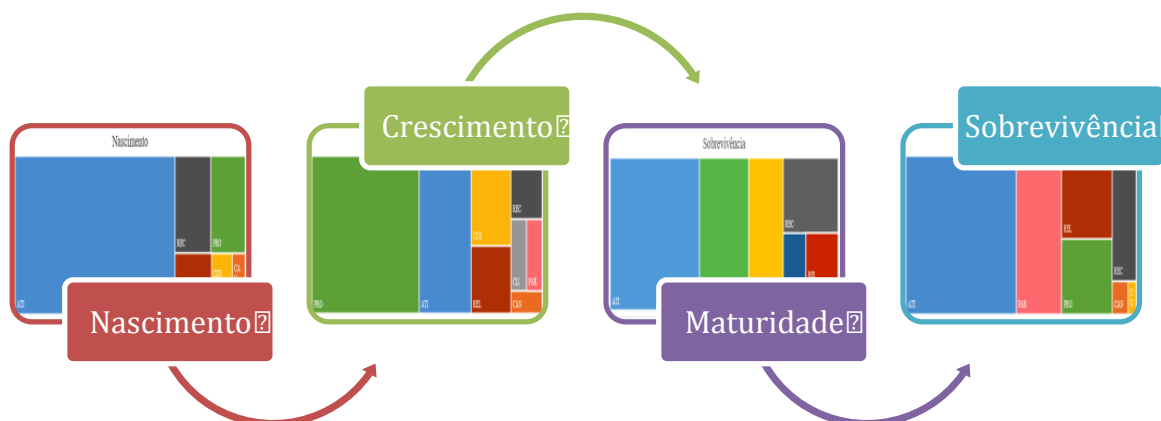


Ilustração 46 – Modelo de Negócios proposto
Fonte: Autora (2016)

No Modelo de Negócios proposto todas as nove dimensões estão presentes, no entanto algumas delas mostram-se mais presentes dependendo da fase de vida do projeto. Visivelmente na ilustração 46 é possível verificar que a dimensão atividades é a que ocupa mais espaço no modelo proposto na fase inicial, seguida das dimensões Recursos e Proposições de valor. Na fase Crescimento é a dimensão Proposições de valor que ganha o maior espaço no modelo, seguida das dimensões Atividades e Custos. Na fase Maturidade a dimensão Atividades volta a ocupar novamente o espaço maior do modelo, seguida das dimensões Parcerias e Relacionamentos. Na última fase, a de Sobrevivência, a dimensão Atividades continua a mais relevante no modelo, seguida das dimensões Proposições de valor e Custos. É possível notar que há semelhanças nas fases Crescimento e Sobrevivência, as três dimensões Atividades, Proposições de valor e Custos são as que se mostram mais presentes no modelo. Com a descrição dos modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração, que atende ao objetivo geral desta pesquisa, são apresentadas na seção seguinte as considerações finais desta tese de Doutorado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo geral investigar modelos de negócios em governo móvel sob a ótica da Teoria da Configuração. Para se chegar a este objetivo foram estabelecidos cinco objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico, descrever a trajetória histórica dos projetos de mGov do governo Estadual do Paraná destacando as transições entre os cinco imperativos (Ambiente, Estrutura, Estratégia, Liderança e Sustentabilidade), foi tratado na seção 4.1 deste trabalho, apresentando a trajetória dos 20 casos estudados. Essa seção foi iniciada com uma breve apresentação de cada um dos casos, seguida dos seus respectivos Ciclos de Vida e os comentários de cada uma das 21 dimensões dos cinco imperativos. Os fatores iniciais em cada uma das fases foram destacados com base no imperativo predominante. Para realização desta etapa foram coletados dados de entrevistas, de consulta aos sites das organizações participantes e de contatos com os atores da Cadeia de mGov.

Como resultado desta etapa, observa-se a presença dos cinco imperativos ao longo do ciclo de vida dos 20 casos estudados. Dois casos, GIR e Mensagem Inteligente, chamaram a atenção pelo predomínio do imperativo Liderança na última fase do Ciclo de Vida (Sobrevivência).

Nesta etapa destaca-se como importante contribuição, a verificação na prática de que a formação das configurações está aderente ao proposto por Miller e Friesen (1984), que defendem que as organizações são consideradas entidades complexas, com tendência natural de se combinar em estados quânticos ou configurações. Embora a configuração possa ser influenciada por todos os imperativos, um deles tende a predominar em cada momento do ciclo de vida da organização (MILLER, 1987). Está também aderente a Mintzberg (1990), que defende que as organizações escrevem suas trajetórias baseadas em períodos de estabilidade e de transformação.

Para responder ao **segundo objetivo** específico, identificar as dimensões do Modelo de Negócio de mGov presentes em cada caso pesquisado, o conteúdo dos ciclos de vida dos casos foi planilhados (ver apêndice 4). A identificação das dimensões do Modelo de Negócios presentes nos casos pesquisados foi feita por juízes. Um grupo de especialistas membros do Grupo de Pesquisa em Modelos de Negócios da UFPR (MONITEC) fez a identificação por similaridades. O resultado desta etapa foi a construção de 20 quadros (quadro 8 ao 27), uma para cada caso, destacando os fatores presentes nas nove dimensões do Modelo de Negócios

(Atividades, Parcerias, Recursos, Custos, Relacionamento com clientes, Segmento de clientes, Proposições de valor, Canais e Receitas).

Nesta etapa destaca-se, como importante contribuição, a constatação de similaridades entre a Teoria da Configuração e a abordagem Modelo de Negócios. Os fatores coletados tiveram seus correspondentes nas dimensões do Modelo de Negócios, uns mais que outros, mas todos foram relacionados à alguma das nove dimensões de Modelo de Negócios.

Ao identificar em cada fase do Ciclo de Vida dos casos as dimensões do Modelo de Negócio mais presentes, **terceiro objetivo** específico, foi percebido que apesar das dimensões estarem globalmente presentes de modo equilibrado nas quatro fases (Nascimento, Crescimento, Maturidade e Sobrevivência), algumas delas estão mais presentes em determinadas fases que outras.

Como importante contribuição desta etapa, destaca-se a indicação que há dimensões que precisam ter mais atenção dependendo da fase de vida do projeto. Por exemplo, as atividades dos gestores na fase Nascimento são muito mais exigidas do que em outras fases do projeto.

Para responder ao **quarto objetivo** específico, que compreendeu a associar os imperativos da Teoria da Configuração às dimensões do Modelo de Negócios, foram elaboradas tabelas com números, percentuais e gráficos comparativos, que possibilitaram perceber associação dos cinco imperativos às nove dimensões do Modelo de Negócios. O imperativo Ambiente está mais associado a Proposições de Valor, Atividades e Custos. O imperativo Estrutura está mais associado a Atividades, Parcerias e Relacionamentos. A Liderança está mais associada a Atividades, Parcerias e Relacionamentos. Estratégia, por sua vez, está mais associada a Atividades, Parcerias e Proposições de valor. A Sustentabilidade está mais associada às dimensões Custos, Proposições de valor e Atividades.

Nesta etapa destaca-se, como importante contribuição que o imperativo sustentabilidade, na sua dimensão social e ambiental, ainda não está internalizado no âmbito do governo, ao perceber que a maioria dos respondentes se surpreendeu quando perguntados sobre este tema.

E, por fim, ao responder o **quinto objetivo** específico, destacando as configurações mais frequentes do Modelo de Negócios nos casos estudados para a proposição de modelo de negócio para mGov, é importante evidenciar as percepções de cada uma das nove dimensões do Modelo de Negócios encontradas nos casos estudados. A dimensão Atividades concentra 44% dos fatores e ela está mais associada ao imperativo Liderança. A dimensão Proposições

de valor concentra 22% dos fatores, estando mais associada ao imperativo Ambiente. A dimensão Recursos se concentra 9% de todos os fatores e está mais associada ao imperativo Estratégia. A dimensão Custos se concentra 7% de todos os fatores e está mais associada aos imperativos Sustentabilidade, Ambiente e Estratégia. A dimensão Relacionamentos se concentra 7% dos fatores e está mais associada ao imperativo Estrutura. A dimensão Parcerias se concentra 6% dos fatores com maior associação ao imperativo Estrutura. As dimensões Canais, Segmentos de clientes e Receitas concentraram apenas 4% dos fatores em conjunto.

Finalmente, na apresentação da proposta de Modelo de Negócios, como um modelo dinâmico, ao perceber que algumas dimensões ocupavam mais espaços na preocupação dos gestores dependendo da fase do projeto, os gestores públicos podem olhar primeiro em que fase o projeto se encontra e perceber qual dimensão ou quais dimensões necessitam de mais atenção. Na fase Nascimento, por exemplo, foi percebido que as atividades para fazer o projeto funcionar estão relacionadas com: a influência dominante dos gestores públicos sobre os objetivos do projeto; a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes e o estabelecimento de metas, processos e prazos. A dimensão Recursos utilizados para criar e oferecer proposição de valor ao cidadão pode estar relacionada às características dos gestores e equipe para assumir riscos, proatividade, *expertise* técnica e apoio mútuo entre gestores e equipe. A proposição de valor está focada em como a tecnologia pode ser usada para atender as necessidades do governo e do cidadão, em quais projetos ela pode ser implementada e em qual parte do processo é mais adequada para dar mais agilidade ao processo de comunicação entre o governo e o cidadão, com menor custo.

Na fase Crescimento foi percebido que o foco principal dos gestores se concentra na proposição de valor, com preocupação mais com a qualidade, agilidade e segurança da entrega do serviço por este canal escolhido (o SMS). Foi percebido nesta fase que há mais empenho dos envolvidos para explorar novos processos para auxiliar a entrega de serviços neste canal, especialmente na principal restrição que é o tamanho da mensagem (140 caracteres) e nos processos auxiliares como reenviar o serviços em caso de falha na entrega. Nesta fase, a preocupação com as atividades para fazer o projeto funcionar continua forte, mas perde um pouco de força em relação à fase anterior. O que foi percebido como novidade foi a preocupação dos gestores com os custos que envolvem o projeto. A causa desta dimensão ter aparecido somente na segunda fase, deve-se ao fato de as instituições terem declarado que a infraestrutura para uso desta tecnologia estava pronta quando os projetos iniciaram. Assim, eles só perceberam esta dimensão quando o faturamento do consumo de

SMS chegou.

Na fase Maturidade dos projetos estudados, a dimensão Atividades voltou a ser o foco principal dos gestores. Foi percebido que somente nesta fase houve uma espécie de reconhecimento do valor da parceria. Por exemplo, da companhia de TI, que fez a aquisição e montou a infraestrutura para envio e gestão do SMS e das tomadas de decisões em conjunto com as instituições demandantes do serviço, executoras e fornecedoras. Não é possível afirmar que nesta fase a parceria entre os atores tenha sido ampliada, mas foi possível perceber que a parceria entre eles foi reconhecida e o reconhecimento do valor do papel de cada ator foi intensificado nesta fase. Foi percebida, também, a intensificação das relações estabelecidas entre o cidadão e o governo, mesmo que a tomada de decisão do uso desta tecnologia tenha partido do próprio governo, houve preocupação em substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado.

Na fase Sobrevivência foi percebido que a dimensão Atividades volta a representar o principal foco dos gestores, notadamente nos critérios para priorização das demandas, considerando levantamento da necessidade, prioridade política, urgência do cliente, segurança, desempenho do sistema, comprometimento com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros), no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. As organizações governamentais demonstram estar atentas às novidades em termos de produtos e serviços introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia. Foi percebido também que as proposições de valor de algumas instituições nesta fase começam a ser atreladas à sustentabilidade social e ambiental e não somente ao escopo financeiro. Nesta fase há o reconhecimento que o uso de tecnologia, como o SMS, potencializa a diminuição do uso do papel e do transporte. Por exemplo, é citado que o uso de uma tecnologia de baixo custo e amplo alcance abarca mais pessoas, o que pode ser refletido na área social. Foi percebido que a dimensão Custos aparece com mais intensidade nesta fase, por exemplo, investimento em tecnologia para substituir o investimento na ampliação de infraestrutura física/pessoas para atendimento pessoal.

Os respondentes indicaram a necessidade de um modelo de negócio estruturado para expandir o uso de SMS no governo do Paraná. Ao mesmo tempo, foi apontado que os projetos alcançaram a fase Sobrevivência, o que foi devido em grande parte à infraestrutura já implantada, ou seja, contratação de SMS e domínio de uso da tecnologia. Assim, percebe-se a importância e a necessidade da liderança de uma organização governamental, com *expertise* técnica e comercial para bancar os custos iniciais da infraestrutura de envio (e recebimento)

de SMS. Os custos serão diluídos entre as demais organizações usuárias desta infraestrutura.

O consumo de SMS dos 20 casos durante os três anos (2012 a 2015) totalizaram 6,6 milhões de mensagens (SMS), ou aproximadamente 2.205.666 de mensagens por ano. Se compararmos com a população ocupada do estado do Paraná, que é de 4.279.684 (IPARDES, 2016) o número de SMS consumidos pelo governo do Paraná corresponde a 51,53% da população, ou seja, somente a metade da população economicamente ativa teria recebido um SMS durante um ano. Fazendo outra comparação, agora com os números de SMS trafegados no país (governo e iniciativa privada), 3,3 bilhões de SMS, o consumo do governo do Paraná representa apenas 0,002% (SENVIA, 2016).

Se o uso de TI é imprescindível, tanto quanto fundamental para que o processo seja simplificado e integrado, por que o governo não usa corporativamente esta tecnologia tão simples que já está apropriada pelo cidadão? Se os governos não o fazem por falta de modelo de negócios, o resultado desta tese pode potencializar o uso corporativo de uma tecnologia tão simples, tecnicamente falando, mas com amplo alcance e baixo custo. O uso de SMS no governo, mesmo com o surgimento de novas tecnologias, ainda se mostra uma tecnologia eficiente, rápida, de baixo custo e amplo alcance, especialmente em países como o Brasil que está longe de resolver o problema da exclusão digital, visto que somente 50% dos domicílios tem acesso à internet (CGI, 2014). A taxa de abertura do SMS é de 98%, em comparação com 22% dos *emails* (FROST, SULLIVAN, 2010).

O governo móvel deve ser considerado como um fenômeno multidimensional, em que as tecnologias móveis representam apenas um componente de um ambiente altamente complexo (PARDO *et al.*, 2011). Compreender a multidimensionalidade do governo móvel é fundamental para gerar um quadro de avaliação de capacidade. Portanto, uma abordagem holística, como desenvolvida nesta pesquisa, pode permitir considerar as interações entre os múltiplos atores e pode ajudar na identificação de algumas capacidades e recursos organizacionais já desenvolvidos ou necessários em projetos complexos, como são os de governo móvel.

Mesmo sem esgotar o assunto nesta pesquisa, ela serve como provocação para que, pelo menos, se comece a questionar mais por que uma tecnologia tão simples, abarcada em todos os telefones móveis habilitados no país, é tão pouco utilizada pelos governos para entrega de serviços.

5.1 LIMITAÇÕES DESTA PESQUISA

Esta pesquisa por ter sido qualitativa e também por se limitar a projetos de uma mesma esfera de governo, não considerou os governos locais, que são os que mais prestam serviços aos cidadãos, e de modo geral são os que mais tem mais dificuldade de articulação, quando pequenos.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS

O resultado desta pesquisa poderá potencializar os esforços de alguns pesquisadores para alicerçar um pedido oficial junto ao órgão regulador das telecomunicações no Brasil, Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e Ministério das Comunicações, no sentido de criar uma resolução para a reserva de uma série de *shortcodes ou large account*¹⁰ exclusiva para uso do governo. E também a criação de uma política de uso e de custo diferenciado da tecnologia SMS para governos nas três esferas.

Ter um modelo de negócio pode potencializar e ajudar a prospectar novos usos para o SMS, especialmente para os gestores que não estão atentos às tecnologias utilizadas pelos cidadãos. Portanto, antes de fazer investimentos organizacionais e financeiros em tais iniciativas, os achados da pesquisa podem contribuir para se avaliar se os recursos necessários estão presentes ou podem ser disponibilizados.

Esta pesquisa traz uma importante contribuição ao estudar a tecnologia SMS na perspectiva de negócios para governos de países em desenvolvimento, os quais não têm fundos suficientes para investimentos na área de infraestrutura de comunicação e poderiam utilizar de tecnologias de baixo custo e longo alcance como a o SMS que já está apropriada pelo cidadãos.

¹⁰ São números de 4 ou 6 dígitos que identificam a origem do SMS, é uma espécie de caixa postal do SMS.

5.3 ESTUDOS FUTUROS

Não há ainda uma discussão sólida sobre o papel e o potencial do Modelo de Negócios no âmbito de governo, por isso é importante aprofundar o estudo deste tema. Inclusive discutir a questão: de onde deve partir o Modelo de Negócios, do governo ou dos cidadãos? E em quais áreas a implementação desta tecnologia é mais urgente ou mais adequada.

Sugere-se pesquisar projetos que ainda não estão em operação e aqueles que por algum motivo foram interrompidos, seja por alguma dificuldade durante seu processo de implantação ou mesmo de operação. Isto pode trazer *insights* importantes para entender a razão do grande percentual de fracassos em projetos baseados em TIC e se juntar a outros pesquisadores que estão trabalhando para descobrir as razões e criar estratégias para prevenir as falhas. Tal como acontece com muitas outras tecnologias incorporadas em contextos sociais e organizacionais, os usos e efeitos dos telefones móveis no governo e na sociedade parecem que não são bem compreendidos. A tecnologia é apenas uma peça de um sistema sócio-técnico mais complexo.

Também, pesquisar o imperativo Sustentabilidade precisa ser melhor explorado, pois não parece estar apropriado no âmbito do governo, especialmente quando relacionado à tecnologia. Qual é a dificuldade do governo em perceber ou não reconhecer essas dimensões?

Por fim, novas pesquisas incluindo projetos de mGov nos governos locais. Nesta esfera de governo, que é a mais próxima e a que mais entrega serviço ao cidadão, há indícios que governos locais enfrentam mais dificuldades para utilizar esta tecnologia para interação com o cidadão.

Encerrando esta tese com uma parte da fala de um dos entrevistados que simboliza o que eu gostaria mesmo que ocorresse... *Eu quero fazer uma reflexão... uma coisa que parece tão banal hoje em dia, o SMS é tão banal, então a gente acha tão natural... você me fazendo perguntas que eu nem imaginava que você iria fazer, me fazendo refletir sobre o assunto. Eu acabei descobrindo coisas, descobrindo o quanto importante é isso, que eu não dava o devido valor. Assim, me despertou a vontade de implementar SMS em outros locais... há projetos que estão lá no fundinho da gaveta. Eles não são considerados prioritários no momento. Talvez eu pudesse levar este assunto à Direção da Empresa, fazer uma discussão para novas implementações... Quem sabe você possa me ajudar, não é? “A gente precisa ampliar o uso do SMS”.*

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A.; TUCCI, C. (2001). **Internet business models and. strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- AKUTSU, L; PINHO, J. A. G. (2002). Sociedade da Informação, Accountability e Democracia Delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. In: **Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- AL-DEBEI, M. M; AVISON, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. **European Journal of Information Systems**, v.19, p. 359–376, 2010.
- AL-DEBEI, M. M.; EL-HADDADEH, R.; AVISON, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business, In **Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems**, AMCIS'08, Toronto, Canada, pp. 1-11.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. (2009). **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas
- ALLISON, G. (1969). Conceptual models and the cuban missile crisis. **The American Political Science Review**, vol. LXIII (3:689-718), September.
- ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. (1999). **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis** (2nd. ed.). New York: Addison-Wesley.
- ALVES, F. S. Capacidades relacionais em cooperações para desenvolvimento de tecnologias com e sem fins lucrativos. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Paraná, 2015.
- ANGELOPOULOS, S.; KITSIOS, F.; KOFAKIS, P.; PAPADOPOULOS, T. (2010). Emerging barriers in e-government implementation. In: Wimmer MA, Chappelet J-L, Janssen M, Scholl HJ (eds) **Electronic government (Proceedings of the 9th IFIP WG 8.5 international conference, EGOV 2010)**. Springer, Berlin.
- BAKER, D.D.; CULLEN, J.B. (1993). Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size and change in size. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v.36, n.6, pp. 1251-1277.
- BARBOSA Filho, A.; CASTRO, C. (2008). **Comunicação digital: educação, tecnologia e novos comportamentos**. São Paulo: Paulinas.
- BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BERSUSA, A. A. S.; RICCIO, G. M. G. (2003). Trabalho em equipe – Instrumento básico de enfermagem. In: **Cianciarullo, T. I.** (Org.). Instrumentos básicos para o cuidar: um desafio para a qualidade de assistência. São Paulo: Atheneu.

BLACKMAN, M. (2013). Governments investing in mobile apps to facilitate good governance and easy access to services. **Accela Inc.** Dubai, Jun. 19, 2013. Disponível em: <<http://www.accela.com/company/news/press-releases/567-m-government-services-initiatives-see-rise-in-the-gcc-says-global-expert>>. Acesso em: 01 Apr. 2014. Blackwell Scientific Publications, Oxford, pp. 28-60.

BLUMM, M.; SOUZA, C. (1998). Autonomia política local: uma revisão da literatura. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: **ANPAD, 1998**. CD-ROM.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1997). A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, v.1, 1997. 58 p.

BREWER, J.; HUNTER, A. (2006). Foundations of multimethod research: synthesizing styles. California: **Sage Publications**.

BURNS, J. M. (1978). Transforming Leadership. New York: Atlantic Monthly Press. **BURNS, J.M. Leadership**. New York: Harper.

BURNS, T.; STALKER, G. M. (1961). **The management of innovation**. London: Tavistock.

CASTELLS, M. O. (2001). Informacionalismo e a Sociedade em Rede. in HIMANEN, Pekka (org). **A ética dos hackers e o espírito da era da informação**. RIO DE JANEIRO: Campus.

CASTOR, B. V. J.; FRANÇA, C. F. (1987). Administração pública no Brasil: exaustão e revigoração do modelo. In: CASTOR, B. V. J. *et al.* **Estado e Administração Pública: reflexões**. Brasília: FUNCEP, 1987. p. 28-29.

CELEPAR. **Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná**. Disponível em: <<http://www.celepar.pr.gov.br/>>. Acesso em: 04 Fev. 2016.

CETIC.BR. (2016). Disponível em <<http://www.cetic.br/noticia/uso-de-tecnologias-moveis-para-a-oferta-de-informacoes-e-servicos-ainda-e-um-desafio-para-setor-publico-brasileiro-aponta-cetic-br/>>. Aceso em 25 mar. 2016.

CGI. Comitê Gestor de Internet do Brasil. (2014). **Pesquisa TIC Domicílios 2013 Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil** . Disponível em: <<http://cetic.br/publicacoes/2013/tic-domicilios-2013.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2014.

CHAHIN, A.; CUNHA, M. A.; PINTO, S. L. (2004). E-gov.br: **a próxima revolução brasileira**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 400 p.

CHANDLER JR., A. D. (1962). Strategy and Structure: charpters in the history of the industrial enterprise. Massachusetts: MIT Press.

CHESBROUGH, H. (2007). **Open business models**. How to thrive in the new innovation landscape, Boston: Harvard Business School.

CRESSWELL, A. M.; PARDO, T.; BURKE, B.; DADAYAN, L. (2007). Advancing return on investment analysis for government information technology. In **Proceedings of the 8th annual international conference on Digital government research: bridging disciplines & domains** (dg.o '07). Digital Government Society of North America 244-245.

CROZIER, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. Chicago: **University of Chicago Press**.

CUNHA, M. A.; MIRANDA, P. (2013). O uso de TIC pelos Governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organizações & Sociedade**, América do Norte, 20, out. 2013. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/8843/6301>>. Acesso em: 26 Mar. 2014.

CUNHA, M. A.; ANNEBERG, D.; AGUNE, R. M. (2007). Prestação de serviços públicos eletrônicos ao cidadão. In: KNIGHT, P. T.; FERNANDES, C. C. C.; CUNHA, M. A. (Org.). **E-desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 559-584.

DAFT, R.L. (2005). **Administração**. São Paulo: Thomson.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D., SPENDOLINI, M. J., FIELDING, G. J.; PORTER, W. (1980). **Organization Structure and Performance: A Critical Review**. The Academy of Management Review, 1, 49-64.

DANIEL, C. (1996). A criação de canais institucionais e as diversas experiências de participação popular têm correspondido a um controle social do governo local? In: Para que participação popular nos governos locais? São Paulo: **Instituto Pólis/Instituto Cajamar/BASE/ FASE**, fev. 1996. p.21-26.

DAVIDSON, P. (2004). **Research entrepreneurship**. New York: Springer.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. (1997). **Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models**. Strategic Management Journal, V.18, n 9, p.677-695.

DINIZ, V.; CUNHA, M. A. (2009). M-Gov ou Cidadania Móvel. In: **Foro Iberoamericano sobre Estrategias para Implementar la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico - Gobierno móvil**, CLAD, 2009. Disponível em: <<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/foro-iberoamericano-sobre-estrategias-para-implementar-la-carta-iberoamericana-de-gobierno-electronico-gobierno-movil/view>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

DINIZ, V.; GREGÓRIO, A. (2007). Do eGov governo eletrônico para o MGov Cidadania Móvel. In: KNIGHT, P. T.; FERNANDES, C. C. C.; CUNHA, M. A. (Org.). **E-desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 688-702.

DOSI, G. (1988). The nature of the innovative process in Dosi, in G., et al (eds), **Technical Change and Economic Theory**. Pinter Publishers, London.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, vol. 36, no 6, p. 1196-1250.

ECONOMIST. (2014). Mobile internet in emerging markets. How the mobile internet will transform the BRICI countries. **The Economist Newspaper**. Disponível em: <http://www.economist.com/node/16944020?story_id=16944020>. Acesso em: 17 mar. 2014.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550.

ESTADÃO. Jornal O Estado de São Paulo. (2014). **WhatsApp se torna ferramenta de trabalho**. Caderno de Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,whatsapp-se-torna-ferramenta-de-trabalho,155959e>>. Acesso em: 29 jun. 2014.

FACEBOOK. **Face.brCompany**. (2015). Disponível em: <https://www.facebook.com/FaceBrasilOficial/info?tab=page_info>. Acesso em: 10 nov. 2015.

FANG, Z. (2002). EGovernment in digital era: concept, practice, and development. **International Journal of The Computer, The Internet and Management**, v.10, n.2, p.1-22.

FERNANDES, A. G.; AFONSO, J. R. R. (2001). e-Governo no Brasil: experiências e Perspectivas. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 8, n. 15, p. 21-64, jun. 2001.

FERRAREZI, E. (1997). Estado e Setor Público Não Estatal: perspectivas para a gestão de novas políticas sociais. In: **Congreso Interamericano do Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública**, 2., 1997, Isla de Margarita. Anais... Isla de Margarita: CLAD, 1997.

FILIPOWSKA, A.; WISNIEWSKI, M.; ZEBROWSKI, P. (2008). Usability Driven Open Platform for Mobile Government (USE-ME.GOV). In A. Anttiroiko (Ed.), **Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications** (pp. 249-270). Hershey, PA: **Information Science Reference**. doi:10.4018/978-1-59904-947-2.ch022.

FISS, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of Management Review**, v.32, n.4, Oct, p.1180-1198, 2007.

FOTEINOU, G-B.; PAVLIDIS, G. (2010). E-government: from actors to interrelations. **International Journal of Electronic Governance** 3.3: 319-331.

FROST & SULLIVAN. Uncover Future Business Models in Connected and Automated Mobility (2010). Global SMS Infrastructure Market. Disponível em: <<http://ww2.frost.com>>. Acesso em: 24 Jun. 2016.

GARCIA, T. H. B.; POMAR, C. D.; HOECHL, H. C.; BARCELLOS, V. (2003). A democracia na era do governo eletrônico. In: **Simpósio Internacional De Propriedade Intelectual, Informação e Ética**, 2., 2003, Florianópolis. Anais... Florianópolis. Disponível

em:< <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29552-29568-1-PB.pdf>>. Acesso em: 05 Nov. 2015.

GAZETA. Jornal A Gazeta do Povo. (2014). **Telefônicas investem em internet para enfrentar concorrência de apps**. Caderno de Economia. Disponível em:< <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1...onicas-investem-em-internet-para-enfrentar-concorrenca-de-apps>>. Acesso em: 11 mai. 14

GHAZIANI, A.; VENTRESCA, M. J. (2005). Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. **Sociological Forum**, v. 20, n. 4, p. 523-559. doi: 10.1007/s11206-005-9057-0.

GHEMAWAT, P. (2007). **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 2.ed. São Paulo: Bookman.

GIL-GARCIA, J. R. (2012). Enacting electronic government success: An integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions. Vol. 31. **Springer Science & Business Media**.

GIMENEZ, F. A. P. (2012). **A Sustentabilidade e a Inovação como um novo desafio para a Gestão das Organizações**. Tese para o concurso de professor titular do Departamento de Administração Geral e Aplicada, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

GODOI, C.; MELLO, R.; SILVA, A. (2006). (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva.

HANNAH, M. T., FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. **Am. J. Sociol.** 82:929-64.

HEEKS, R. (2008). **Success and Failure Rates of eGovernment in Developing/Transitional Countries: Overview**. Disponível em:<www.egov4dev.org/sfoverview.htm>. Acesso em: 12 jul. 2015.

HIRSCHHEIM, R. (1992). Information Systems Epistemology: An Historical Perspective. In Information Systems Research: Issues, Methods and Practical Guidelines, R. Galliers (ed.),

HURST, D. K. (1995). Crisis & Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change. Boston: **Harvard Business School Press**, 1995).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). **Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação 2013**. Disponível em: <<http://teen.ibge.gov.br/noticias-teen/5072-projecao-da-populacao-do-brasil-e-das-unidades-da-federacao-2013>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Anuário Estatístico do Estado do Paraná - 2014**. Disponível em: http://www.ipardes.pr.gov.br/anuario_2014/index.html>. Acesso em: 29 mai. 2016.

ITU. **The United Nations specialized agency for information and communication technologies.** (2015). Disponível em: <<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>>. Acesso em: 22 Dez. 2015.

JANSSEN, M.; KLIEVINK, B. (2010). ICT-project failure in public administration: The need to include risk management in enterprise architectures. **Proceedings of the 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration Online: Challenges and Opportunities.** Digital Government Society of North America.

JOHNSON, G. (1992). Managing Strategic Change Strategy, Culture and Action. **Long Range Planning** (25, 1, 1992:28-36).

JONES, N.; SUMNER, A. (2009). Does Mixed Methods Research Matter to Understanding Childhood Well-Being? **Social Indicators Research**, v.90, n.1, Jan, p.33-50, 2009.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. (2014). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, **Business Horizons** Vol. 53, No 1, pp. 59–68.

KEEN, P.; QURESHI, S. (2006). Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. In: IEEE (Eds.); **39th Hawaii International Conference on System Sciences.** Anais... . v. 00, p.1- 10. Hawaai.

KETCHEN JR.; D. J.; THOMAS, J. B.; SNOW, C. C. (1993). Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. **Academy of Management Journal**, vol. 36, p. 1278-1313, 1993.

KETCHEN, D. J.; SHOOK, C. L. (1996), **The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique.** *Strat. Mgmt. J.*, 17: 441–458. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199606)17:6<441::AID-SMJ819>3.0.CO;2-G

KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. (1986). Personality, culture and organization. **Academy of Management Review**, 11, 266-279.

KHADWALLA, P.N. (1974): Mass output orientation of operations technology and organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, V. 19, no 1, p. 74-97.

KLANG, D. J. H.; WALLNÖFER, M.; HACKLIN, F. (2010). The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda. **Summer Conference 2010 - Opening Up Innovation.** Anais... . p.1-31. London: Imperial College London Business School, 2010.

KLUEBER, R. (2000). Business model design and implementation for e-services. **Americas Conference on Information Systems**, 2000, p. 797-800.

KUSHCHU, I.; KUSCU, H. (2004). From E-government to M-government: Facing the Inevitable? In proceedings of European Conference on E-Government (**ECEG 2003**), Trinity College, Dublin.

KUSHCHU, I.; YU, B. (2004). Evaluating mobility for citizens. Niigata: **mGovLab** – International University of Japan.

LAIA, M. M. de; CUNHA, M. A. V. C. da; NOGUEIRA, A. R. R.; MAZZON, J. A. (2011).

Electronic Government Policies In Brazil: Context, ICT Management And Outcomes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 43-57.

LANZA, B. B. B. Dinâmica de relacionamento entre atores de projetos governamentais: o caso do m-Gov do Paraná. (2015). **Novas Edições Acadêmicas**, ISBN13: 978-3639750782, 152p., February 2015.

LANZA, B. B. B.; CUNHA, M. A. (2011). History of the Project of a Mobile Government - A Brazilian Case. In: Electronic Government and Electronic Participation, 2011, Delft. **IFIP EGOE and ePart 2011**. Delft : Trauner Verlag University, 2011. v. 1. p. 287-294.

LANZA, B. B. B.; CUNHA, M. A. (2013). Relations among Actors in Governmental Projects: The Case of Paraná mGov. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, 5(3), 25-42. doi:10.4018/jesma.2013070102.

LAWRENCE, P. LORCH, J. (1967). Organization and Environments, **Harvard Business School**, Division of Research, Boston.

LUCHETTA, L. M. **Serviços Públicos via Aplicativos Móveis, para melhor atender o cidadão**. Disponível em: < <http://governanca.net.br/files/Servicos-publicos-via-aplicativos-moveis-para-melhor-atender-cidadao.pdf>>. Acesso em: 27 de abril de 2016.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. (2008). Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 2, p. 199-212, 2008.

MALHOTRA, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. **Information Resources Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 1-31.

MARCH, J.G.; SIMON, H.A. (1958): Organizations. **Cambridge**, MA: Blackwell. .

MARTINS, G. de A. (2002). **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

McCLURE, D. L. (2013). **Statement of Dr. David L. McClure**. Disponível em: <<https://oversight.house.gov/wp-content/uploads/2013/07/McClure-Final.pdf>>. Acesso em: 26 de mai. 2016.

McWHINNEY, W. (1997). Paths of Change. **Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage.

MERGEL, I.; BRETSCHNEIDER, S. I. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. **Public Administration Review**, 73: 390–400. doi: 10.1111/puar.12021.

MERTON, R. (1940): Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, V. 18, p. 560-568.

MEYER, A. D.; TSUI, A. S.; HINNINGS, C. R. (1993). Configurational approaches to

organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195.

MILES, R. E., SNOW, C. C. (1978). **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Series in Management.

MILLER, D. (1987). The genesis of configuration. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 686-701, 1987.

MILLER, D. (1996). Configuration revisited. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 505-512.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation source. **Management Science**, V. 24, no 9, p. 921-933.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. (1984). **Organizations: a quantum view**. New Jersey: Prentice- Hall.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. (1983) The case for configurations. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983. p.57-73.

MINTZBERG, H. (1979). **The structuring of organizations** (The theory of management policy), USA.

MINTZBERG, H. (1981). Organization design: fashion or fit? **Harvard Business Review**, p. 103- 116, January/February.

MINTZBERG, H. (1990). Strategy formation schools of thought. In: FREDRICKSON, J. (Ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Ballinger, p. 105-235.

MINTZBERG, H. (1990)b. The configurational school: strategy formation as an episodic process. In: **Perspectives of Strategic Management**, Harper & Row, 179-188.
Mintzberg H. Ascensão e queda do planejamento estra- tégico. Porto Alegre: Bookman; 2004.

MINTZBERG, H. (2004). **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H. (2008). **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. (2000). Porto Alegre: Bookman, 299 p.
MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MYERS, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241-242, 1997.

MYERS, M. D. (2005). **Qualitative research in business & management**. Londres: Sage Publications, 2005.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change.

Cambridge, Mass. and London: Belknap Press.

NIELSEN, C.; M. LUND. (2012). An introduction to business models, in Nielsen, C. & M. Lund (Eds.) **Business Models: Networking, Innovating and Globalizing**, Vol. 1, No. 2. Copenhagen: BookBoon.com/Ventus Publishing Aps.

O'FARRELL, M. J.; LEVINE, J. R.; ALGROY, J.; PEARCE, J.; APPELQUIST, D. (2008). **Mobile Internet For Dummies**. ISBN: 978-0-470-23953-7, 296 p., July.

OLIVEIRA, A. F. de; BEUREN, I. M. (2014). Mudanças nos imperativos da configuração organizacional em decorrência da crise subprime e seus reflexos na controladoria: Um estudo multicase. **Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas**, AECA.

OLMSTEAD, P. M.; PEINEL, G.; TILSNER, D.; ABRAMOWICZ, W.; BASSARA, A.; FILIPOWSKA, A.; WISNIEWSKI, M.; ZEBROWSKI, P. (2008). Usability Driven Open Platform for Mobile Government (USE-ME.GOV). In A. Anttiroiko (Ed.), *Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 249-270). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-59904-947-2.ch022

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.

OSTERWALDER, A. (2004). **The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach**. 2004. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão de Informática) - Instituto de Estudos Empresariais, Universidade de Lausanne, Lausanne. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2011). **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011 p.280.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. **Communications of the Association for Information Systems**. Anais... . v. 16, p.1-29.

OSTROFF, C.; SCHMITT, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency, **Academy of Management Journal**, 36, (6), 1345-1361.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná (2014). **Facebook página oficial do Governo do Estado**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/governopr/info>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

PARDO, T. A.; NAM, T.; BURKE, B. (2011). E-government interoperability: Interaction of policy, management, and technology dimensions. **Social Science Computer Review**: 0894439310392184.

PAULINO, A.; BARBIERI, J. C.; FREITAS, M. C. A. A. J.; MORAIS, M. R. (2001). Organização e estratégia: tendência de estudos no cenário nacional. In: **Encontro Nacional da Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

PEINEL, G; ROSE, T. (2008). Business Models for M-Government Services. In A. Anttiroiko (Ed.), **Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications** (pp. 2526-2541). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-59904-947-2.ch186.

PEREIRA, A. C.; SILVA, G. Z. da; CARBONARI, M. E. E. (2011). **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva.

PEREIRA, B. A. D.; TONI, D. D. (2002). A busca da racionalidade multidimensional da organização através da teoria da configuração. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: ed. 29 vol. 8, n. 5, set-out.

PETTIGREW, A. M. (1985). **The Awakening Giant**: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries, Oxford: Basil Blackwell.

PFEFFER, J.; MOORE, W. (1980). Power in University Budgeting: A Replication and Extension. **Administrative Science Quarterly**, 25(4), 637-653. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392285>. Acesso em: 26 mai. 2016.

PHOENIX. City of Phoenix, AZ Government. (2015). **The official page of the City of Phoenix**, AZ. Disponível em: < <https://www.facebook.com/cityofphoenix/> >. Acesso em: 10 nov 2015.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2004). **Informe la democracia en América Latina**: hacia una democracia de ciudadanas e ciudadanos. Buenos aires: PNUD.

PORTER, M. E. (1980). **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press.

PROCOPIUCK, M. (2007). **Governança local e redes sociotécnicas de difusão social de TICs nas cidades de Porto Alegre e Curitiba**. 237 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

PROQUEST. (2014). **Who we are**. Disponível em: < <http://www.proquest.com/about/who-we-are.html> >. Acesso em 08 jul. 2014.

RIECKEN, R. (2008). **Governo eletrônico em administrações locais brasileiras: avaliação de progresso, fatores intervenientes e critérios de priorização de iniciativas**. 2008. 1076 f. Tese (Doutorado)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1558/1/2008_RinaldaFrancescaRiecken%20%282%29.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2014.

RIECKEN, R.; LANZA, B. B. B. (2007). E-Paraná: a rede de informações e serviços eletrônicos do governo do Estado do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 12, n. 2, jul./dez.

ROCHA, M. C. F.; PEREIRA, G. C., 2011. Mídias sociais e espaço de participação. Proceedings of Simpósio em Tecnologias Digitais e Sociabilidade, Salvador, Brasil.

SADEH, N. (2002). M-Commerce: Technologies, Services and Business Models, **John Wiley and Sons**, Inc, New York, NY, USA.

SAKELLARIDIS, K.; STIAKAKIS E. (2011). Business Model Change Due to ICT Integration: An Application to the Entertainment Industry. **International Journal of Computer Information Systems and Industrial Management Applications**. ISSN 2150-7988 Volume 3 (2011) pp.539-551.

SANTOS, R. S. dos. (2009) Cresce o acesso às TICs, mas ainda é grande o desafio de democratizá-las a todos os brasileiros. In: CGI.br (**Comitê Gestor da Internet no Brasil**). Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação 2008. São Paulo, 2009. p. 45-48.

SCHALTEGGER, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship, **Greener Management International**, 38, pp45-58.

SCHMITT-SANDS, C. E.; SMITH, R. J. (2014). Prospects for Online Crowdsourcing of Social Science Research Tasks: A Case Study Using Amazon Mechanical Turk (January 9, 2014). Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2377016>. Acesso em 26 mai. 2015.

SEFAZ BA. **Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia**. Gabinete do Governador. (2014). Disponível em: < <http://www.governador.ba.gov.br/2014/05/118829,16/Sefaz-BA-passa-a-receber-denuncias-via-aplicativo-WhatsApp.html> >. Acesso em: 29 mai. 2014.

SENVIA. Mobile Results (2016). Disponível em: <<http://docslide.com.br/technology/zenvia-mobile-results.html>>. Acesso em 12 mai. 2016.

SHORT, J. C.; PAYNE, G. T. e D. J. KETCHEN JR., D. J. (2008). Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management** v. XX.

SINGAPURA. Governo de Singapura. (2014). **mGovernment Collaboration and Initiatives**. (2014). Disponível em: <<http://www.ida.gov.sg/Collaboration-and-Initiatives/Initiatives/Store/M-Government>>. Acesso em: 09 abr. 2014.

SOSNA, M.; TREVINYO-RODRÍGUEZ, R. N.; VELAMURI, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning The Naturhouse Case. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 383-407. doi: 10.1016/j.lrp.2010.02.003, 2010.

STOGDILL, R. M. (1974). New York, NY, US: Free Press Handbook of leadership: **A survey of theory and research**. viii 613 pp.

TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. **Long Range Planning** 43, 172–194.

TELECO. **Estatísticas de Celulares no Brasil**. (2016). Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em: 27 Abril. 2016.

TELES, A.; JOIA, L. A. (2008). Assessment of digital inclusão via the actor-network theory: the case of the Brazilian municipality of Pirai. **Telematics and Informatics**. v. 28, n. 3, p.

191–203.

THOMPSON, J.D. (1967): Organizations in action: Social science bases of administrative theory. **New Brunswick**, NJ: Transaction Books.

TIMMERS, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. **Journal on Electronic Markets** 8(2): 3-8.

UNESCO. United Nations Educational. (2004). Scientific and Cultural Organization. **Defining E-Governance**. Disponível em: < http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=4404&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html >. Acesso em: 17 Nov. 2008.

UNPAN. Department of Economic and Social Affairs. **Benchmarking E-government: A Global Perspective**. (2001) Disponível em: <<http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf>>. Acesso em: Aug 12, 2015.

UNPAN. Department of Economic and Social Affairs. United Nations Public Administration Network. (2014). **United Nations e-Government Survey 2014**. Disponível em: <http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf>. Acesso em: 12 Ago. 2015.

UPPSTRÖM, E. (2014). **The Promise of Public Value Co-Creation in Open Government: Designing IT Services for Open Government and Public Value Co-Creation**. (Licentiate dissertation). Stockholm: Department of Computer and Systems Sciences.

USHAHIDI. **Using the Ushahidi Platform to Monitor the Nigeria Elections 2011**. (2015). Disponível em: <<https://www.ushahidi.com/blog/2011/03/30/using-the-ushahidi-platform-to-monitor-the-nigeria-elections-2011>>. Acesso em: 20 Nov. 2015.

VEIGA, J. E. da (2008). **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Garamond.

VOLBERTA, H. (2004). Crise em estratégia: Fragmentação, Interpretação ou Síntese, **RAE**, vol 44, n.4, pp32-43.

WEBER, M. (1947): The theory of social and economic organization. **New York: Free Press**.

WHATSAPP. **Como funciona o WhatsApss**. (2014). Disponível em: < http://www.whatsapp.com/?l=pt_br >. Acesso em: 01 jul. 2014.

WOOD JR, T. (2001). **Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais**. São Paulo, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório de Pesquisa no 37/2001. Acesso em: <<http://www.google.academico.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

YIN, R. K. (2005). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3.

ed. Porto Alegre: Bookman.

ZALESK, M. (2003). Series of articles on m-government at the europemedia.net:

(a) 16/01/2003 Part I: **M-Government**: more than a mobilised government

<http://www.europemedia.net/shownews.asp?ArticleID=14482>

(b) 17/01/2003 M-Government: more than a mobilised government, Part II

<http://www.europemedia.net/shownews.asp?ArticleID=14495>.

ZAVATTARO, S.M.; SEMENTELLI, A.J. (2014). A critical examination of social media adoption in government: Introducing omnipresence, **Government Information Quarterly**.


Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.007>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

ZOTT, C.; AMIT, R. L H.; MASSA, L. (2011). **The Business Model: Recent Developments and Future Research** (February 7, 2011). Disponível em: <

<http://ssrn.com/abstract=1674384>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados – Roteiro de Entrevista

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO STATE UNIVERSITY OF NEW YORK - CENTER FOR TECHNOLOGY IN GOVERNMENT TESE DE DOUTORADO DE BEATRIZ LANZA (2013-2017) MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL: ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA CONFIGURAÇÃO
---	---

CONFIGURAÇÕES EM CINCO IMPERATIVOS

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta etapa da coleta de dados, refere-se ao propósito de responder a primeira pergunta de pesquisa (PP1) da Tese de Doutorado intitulada “**MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA CONFIGURAÇÃO**”, ou seja, nesta etapa busca-se identificar quais são as trajetórias históricas dos projetos de Governo Móvel (mGov) que utilizam SMS (*short message service*) nos governos Estadual e Local, destacando as transições entre os cinco imperativos: ambiente, estrutura, estratégia, liderança e sustentabilidade.

Este instrumento servirá como um guia que norteará as entrevistas com os envolvidos nos projetos selecionados. A coleta de dados estará acompanhada do TERMO de CONSENTIMENTO LIVRE e ESCLARECIDO (TCLE), que será assinado pelo pesquisador e o entrevistado no ato da entrevista.

PERFIL DO RESPONDENTE	
Nome do Projeto:	
Data do início do Projeto:	
Cidade/Estado/País:	
Nome do respondente:	
Cargo ou função na Instituição do respondente:	
Desde quando ocupa o cargo/função:	
Data da coleta de dados:	

AMBIENTE - AM	
DINAMISMO	AM1. Quem tomou a decisão para uso do SMS: cidadãos, provedores de tecnologia móvel ou outros agentes/situação?
HOSTILIDADE	AM 2. Segundo a sua opinião, o SMS é fácil de usar? Por quê?
	AM3. Considera o preço competitivo? (argunte sobre isto).
	AM4. Quais dificuldades ou restrições se fazem presentes para o uso do SMS? Exemplo: preço, contrato, aceitação, limitação tecnológica, regulamentação de uso
	AM5. Como é a concorrência com as "novas" tecnologias?
	AM6. É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS? Como?
HETEROGENEIDADE	AM7. Que diferenças existem com as outras tecnologias referentes: (a) ao gosto dos cidadãos; (b) linhas de serviço; (c) canais de distribuição dos serviços pelo governo?
COMPREENSÃO	AM8. Como foi percebido que o uso de SMS poderia ser problema ou oportunidade?

ESTRUTURA - ET	
HIERARQUIA	ET9. O projeto mGov está submisso a uma determinação superior ou é uma iniciativa local, departamental?
REGRAS FORMAIS	ET10. Onde e como se dá o processo de decisão sobre este projeto? Ou seja, há regras que precisam ser observadas para a tomada de decisão?
	ET11. Quais são as regras que impactam positiva ou negativamente este projeto?
PROCESSOS FORMAIS	ET12. Que regras existem para a aquisição de SMS dos provedores: (a) licitação; (b) contrato individual com cada provedor de SMS; (c) utilizam <i>broker</i> ¹ para compras de SMS?
	ET13. Que formalidades existem para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço?
GESTÃO PROFISSIONAL	ET14. O gestor ou os gestores deste projeto tem formação na área de gestão? São especialistas ou tem experiência na área?
INFLUÊNCIA POLÍTICA	ET15. Que tipo de influência política o projeto sofreu/sofre que seja capaz de alterar seu fluxo ou sua continuação?

ESTRATÉGIA - ES	
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES	ES16. Quais fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão?
	ES17. Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões: (a) financeiro; (b) segurança da informação; (c) demografias; (d) administrativo e (e) outras complementariedades.
PROATIVIDADE DAS DECISÕES	ES18. Como a organização reage à mudança/evolução do ambiente externo? Por exemplo, a introdução de novas tecnologias, novas regras e técnicas administrativas.
TOMADA DE RISCOS	ES19. Com que frequência a organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) em projetos com razoável possibilidade de sucesso? Ou os gestores são avessos ao risco?
INOVAÇÃO DOS PRODUTOS DE MERCADO	ES20. A sua organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia?

¹ pessoa física ou jurídica que atua como intermediário nas transações entre um comprador e um vendedor

LIDERANÇA - LI	
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR	LI21. Que características pessoais (personalidade/carisma) têm ou tinham os gestores que lideraram/lideram este projeto?
	LI22. A Influência dos gestor sobre os objetivos era/é dominante?
MOTIVAÇÕES E METAS	LI23. Como esses gestores mantinham/mantêm o interesse do grupo (carisma)?
	LI24. Quais foram as motivações e as metas para iniciar este projeto?
	LI25. Como começou o projeto mGov com utilização de SMS? Vocês começaram a utilizar SMS porque outros governos já o estavam utilizando?
INOVAÇÃO	LI26. As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores?
ESPÍRITO DE EQUIPE	LI27. Como eram/são as atitudes dos gestores do projeto em relação a sua equipe?
	LI28. Quais estratégias de tomada de decisões utilizavam/utilizam?
INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES	LI29. A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais?
	LI30. As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas (divisões, funções)?

SUSTENTABILIDADE - SU	
SOCIAL	SU31. A sua organização tem ações ligadas desenvolvimento social?
AMBIENTAL	SU32. A sua organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental?
ECONÔMICA	SU33. Quais são as práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto?
	SU34. Quem paga diretamente os custos deste projeto?
	SU35. Este é um projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica? Quais são os fatores internos ou externos que os motivaram empreender neste (difícil) caminho?
CONCLUSÃO	
<p>Para concluir a entrevista: Existe algum aspecto/ideia que você queira de acrescentar ou discutir com mais detalhes?</p> <p>Talvez a gente precise voltar a entrar em contato com você para solicitar alguns esclarecimentos. Tudo bem para você?</p> <p>Muito obrigado pelo seu tempo. Estamos muito gratos pela sua participação</p>	

¹ pessoa física ou jurídica que atua como intermediário nas transações entre um comprador e um vendedor

Apêndice 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Eu, _____, **brasileiro (a)**, _____
(profissão), endereço _____, RG _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado: **MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO MÓVEL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DA CONFIGURAÇÃO**, que visa averiguar a configuração de projetos mGov que utilizam *Short Message Service* (SMS) para entrega de serviço ao cidadão. Esta pesquisa alicerça-se na seguinte questão: como dimensões ambientais, estruturais, de liderança, estratégicas e de sustentabilidade configuram-se em modelos de negócio de mGov? O objetivo geral deste estudo é propor modelos de negócio em mGov. Esta pesquisa tem caráter qualitativo com estudo de casos múltiplos baseado na análise das ações de mGov do Governo do Paraná da Prefeitura de Curitiba e Albany NY (USA).

A minha participação no referido estudo será no sentido de **fornecer informações sobre a implementação do projeto mGov que eu tenho participado**.

Fui alertado que posso esperar alguns benefícios desta pesquisa, por exemplo, o resultado desta Tese de Doutorado pode **auxiliar governos a implementar projetos de uso de tecnologia móvel, especialmente utilizando SMS**.

Recebi, por outro lado, os esclarecimentos necessários sobre os possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo, levando-se em conta que é uma pesquisa, e os resultados positivos ou negativos somente serão obtidos após a sua realização.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar o motivo para sair da pesquisa. Foi-me esclarecido, igualmente, que eu posso optar por métodos alternativos, que são: **não gravar a entrevista, seja em áudio ou vídeo**.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: **BEATRIZ BARRETO BRASILEIRO LANZA, PROFESSOR DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ e PROFESSOR DR. J. RAMON GIL-GARCIA (Center for Technology in Government da State University of New York - USA)**, e com eles poderei manter contato pelos telefones **+55 (41) 9115-4645, +55 (41) 3360-4367 e +1 (518) 442-3892**.

É garantido a mim o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Em caso de reclamação ou qualquer tipo de denúncia sobre este estudo devo ligar para o telefone +55 (41) 3360-4365 ou enviar um *email* para ppgadm.ufpr@gmail.com

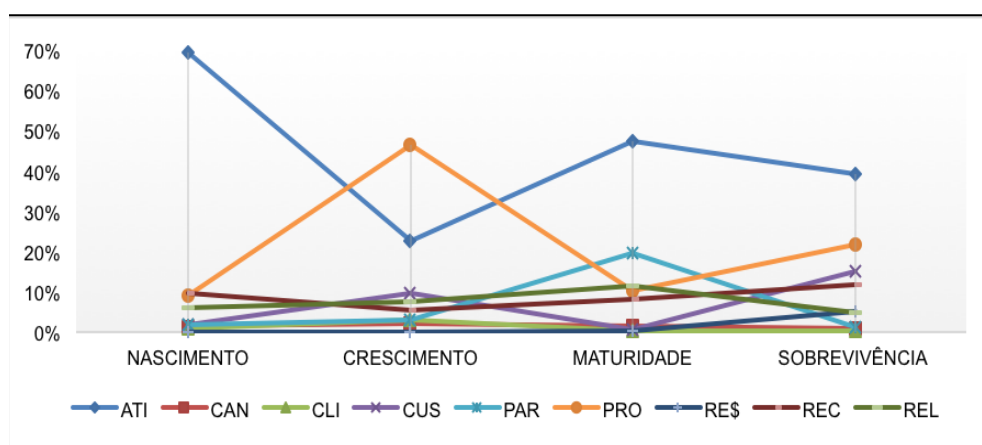
Curitiba, de janeiro de 2016.

BEATRIZ BARRETO BRASILEIRO LANZA

Apêndice 3 – Dimensões do MN por fase do Ciclo de Vida

Apresentação das Dimensões do Modelo de Negócios por Fase do Ciclo de Vida

	ATI	CAN	CLI	CUS	PAR	PRO	RE\$	REC	REL	Total	
NASCIMENTO	159 69%	3 1%	2 1%	4 2%	4 2%	21 9%	0 0%	22 10%	14 6%	229 100%	21%
CRESCIMENTO	58 23%	5 2%	8 3%	25 10%	8 3%	119 46%	0 0%	14 5%	19 7%	256 100%	23%
MATURIDADE	133 48%	4 1%	1 0%	2 1%	55 20%	29 10%	1 0%	23 8%	32 11%	280 100%	25%
SOBREVIVÊNCIA	132 39%	3 1%	1 0%	51 15%	4 1%	73 22%	17 5%	40 12%	16 5%	337 100%	31%
Total Geral	482 44%	15 1%	12 1%	82 7%	71 6%	242 22%	18 2%	99 9%	81 7%	1102 100%	100%



Apêndice 4 - Matriz com todos os fatores levantados nos 20 casos estudados

GIR - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A demanda partiu de alguns gestores públicos.	CLI	AM2	O SMS é fácil, simples, baixo custo e longo alcance.	PRO	AM7	SMS só é usado para enviar, não para receber retorno, mas não é considerado desvantagem.	REC	AM8	O SMS foi uma oportunidade, já havia expertise do uso e a compra realizada.	PRO
			AM3	O preço do SMS torna-se competitivo, se contrato corporativo.	PAR/CUS	AM7	Não há concorrência com as novas tecnologias, o <i>whatsapp</i> não atende ao propósito de uso do SMS.	PRO			
			AM4	Dificuldade de sintetizar a mensagem pela restrição do tamanho do SMS.	PRO/REC						
			AM5	O gestor define se a mensagem será enviada por email e/ou SMS.	REL						
			AM5	Mesmo que utilizava email (sem custo de envio) preferem SMS porque recebe em qualquer lugar.	PRO/CAN						
			AM5	Serve só como alerta para ler na íntegra no email.	PRO						
			AM6	Sentem falta de um modelo de negócio para o Estado, principalmente para o município.	PRO/CLI						

Estrutura - ET

Estrutura - ET															
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG		INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI				
Dim. TC	Fator TC		Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente Celepar.		ATI	ET10	Em períodos eleitorais é preciso respeitar o prazo legal para não caracterizar propaganda política.	ATI	ET12	A contratação do SMS via <i>broker</i> , pela Celepar via licitação pública.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores têm formação na área de Gestão e na área de TI.	REC	ET15	Pode mudar totalmente, se o próximo governo não quiser usá-lo.	PRO
				ET11	O envio do SMS não caracteriza <i>spam</i> , assuntos e destinatários são pré-selecionados e em pequena quantidade.	PRO/ CAN	ET13	Não há formalidade ou regulamentação para adesão de uso do SMS, é aproveitado o relacionamento já estabelecido com o usuário, muda-se apenas o canal de comunicação.	ATI						
							ET13	O cadastramento da pessoa da comunidade não é formal, não há documento assinado.	ATI						
							ET13	Percebem que em período eleitoral é necessário alguma adesão formal	ATI						

Estratégia - ES

[illegible]

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Personalidade, carisma, persistência, proatividade, visão a longo prazo.	ATI/REC	LI24	A motivação foi pautada pela constatação do alto custo da comunicação por voz (telefone) e pela ineficiência do email.	PRO	LI26	As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	ATI	LI27	Gestores são persistentes, não usam a autoridade, têm muitos argumentos para negociação.	REC	LI30	As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam e são apoiadas por outras áreas.	PAR/ATI
LI22	A influência do gestor sobre esse projeto é dominante.	ATI	LI25	Estabelecer a integração com outros sistemas para dar eficiência e agilidade na comunicação e minimizar o uso do papel nesse processo.	PRO				LI28	O gestor é persistente, não usa a autoridade, é incansável, tem muitos argumentos na negociação.	REC			
LI22	Há indícios que numa mudança de gestor, este projeto pode sofrer mudanças, inclusive sua descontinuação.	REC/REL							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	REC			
LI23	Gestor principal mantém o interesse da equipe com metas ambiciosas	REC												

Sustentabilidade - SU								
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	Os gestores percebem ações ligadas à área social, quando o sistema é utilizado para promoção de eventos com pessoas idosas.	PRO	SU32	Diretamente não foi percebido ações na área ambiental.	???	SU33	O consumo de SMS não são faturados pois ainda são custeados pela própria Celepar.	REC
						SU34	Investimentos ainda são custeados pelo patrocinador, a Celepar.	CUS
						SU35	Este projeto não tem a pretensão de equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.	???

SIA - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	Esta decisão ela foi tomada pelo cliente, o Detran.	REL	AM2	Muito fácil de usar. Ao mesmo tempo que ela é muito fácil de usar, ela é também um pouco limitada.	PRO	AM7	O cidadão tem interesse de se adaptar para ter condições de consumir aquele recurso.	CLI	AM8	Foi percebido como uma oportunidade, o SMS tem baixo custo e é universal.	PRO
			AM3	Se comparado ao preço de uma correspondência, uma carta comum, é absurdamente mais barato.	CUS	AM7	O SMS é adequado para informativos curtos, alertas, não depende da Internet.	PRO			
			AM4	Há restrição do tamanho, é necessário política <i>anti-spam</i> .	PRO						
			AM4	O cidadão não tem opção de escolher onde fazer o serviço, governo deveria padronizar a chave do acesso eletrônico para facilitar o processo.	ATI						
			AM6	Falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Este projeto está subordinado diretamente ao Presidente do Detran.	ATI/ PAR	ET10	Detran (tomada de decisão), Celepar (segurança e viabilidade técnica) e empresas terceirizadas (atendimento das demandas).	PAR	ET12	A compra do SMS foi feita pela Celepar, via <i>broker</i> .	ATI/ PAR	ET14	O gestores tem formação na área de gestão e na área técnica	REC	ET15	Houve interferência para política implantação.	REL/ PAR/ ATI

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Personalidade, objetividade, carisma e comunicação clara por parte do gestor.	ATI/ REC	LI24	Motivações, metas especificadas e prazos acordados.	ATI	LI26	Pensar e extrair mais utilidades dos recursos tecnológicos são desafios dados à equipe.	ATI/ REC	LI27	Foi percebido amadurecimento nas relações e a presença de espírito de equipe.	???	LI29	A equipe técnica trabalhou de forma extraordinária para colocar esses serviços em uma plataforma acessível.	ATI/ PRO
LI22	A influência do gestor sobre o projeto é dominante.	ATI	LI24	Acordos para perseguição da meta estabelecida.	ATI				LI28	Gestor empolgado, se preocupou em vender o objetivo do projeto aos construtores do sistema. Mostrando a necessidade para resolver o problema do cidadão de uma maneira um pouco mais fácil, menos burocrática.	ATI/ PRO	LI30	As ações da nossa área complementam ou apoiam as outras áreas da organização. A recíproca é verdadeira. Nosso apoio é diferenciado em relação as demais equipes de apoio.	ATI
LI23	O gestor tem um apetite por inovação.	ATI/ PRO	LI25	Preocupação para estreitar o caminho entre o governo e o cidadão.	ATI/ PRO									

DetranFácil - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MNEstrutura - ET

HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Subordinado a Diretoria Detran.	ATI/ PAR	ET10	As regras do negócio já incorporadas nos sistemas pesados, não na camada de prestação de serviço.	ATI	ET12	Utiliza o <i>broker</i> contratado pela Celepar.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores têm formação na área de gestão.	REC	ET15	Hoje este projeto tem menor influência política menor.	???
			ET10	Mudança de paradigma no processo de acesso à informação.	ATI/ REL/ PRO	ET13	Termo de adesão é espontâneo e é preservado por tempo indeterminado.	ATI				ET15	Não suscetível a sofrer descontinuação, pois o projeto está apropriado pelos cidadãos usuários.	ATI/ PRO/ REL
			ET11	Construção do sistema para tornar o acesso mais leve, mais rápido.	PRO/ ATI									
			ET11	Manutenção da mesma linha de raciocínio.	PRO/ ATI									
			ET11	Classificação de processos (agravantes ou não) – criação de camada de “consumo de serviço” impactou positivamente.	ATI									
			ET11	Mudança cultural – transferência do ônus da prova ao cidadão.	ATI									

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Discussão/decisão da viabilidade técnica e financeira com o cliente.	REL	ES18	Uso de credenciais já utilizadas (Ex. CPF).	PRO	ES19	Os tomadores de decisão investem grandes volumes de recursos (financeiros e outros).	REC	ES20	Atento a tecnologia usada pelo usuário.	ATI/REL
ES16	Investimento em tecnologia para substituir o investimento na infraestrutura física/pessoas para atendimento pessoal.	CUS/REC/REL	ES18	Falta divulgação para aumentar o seu uso.	REL						
ES16	Proatividade do gestor de tecnologia para antecipar cenários, introdução novos processos amparados por tecnologia.	ATI	ES18	Recursos físicos e humanos são contratados.	REC						
ES16	Percepção de que os sistemas poderiam se tornar prestadores de serviços.	REC	ES18	Facilidade de uso ao cidadão (só o primeiro acesso é necessário ir pessoalmente para validar o CPF, email e telefone celular)	PRO						
ES17	O processo foi simplificado para facilitar o uso.	ATI									
ES17	Opções tecnológicas de mercado afetaram o projeto – solidificaram o uso do SMS.	REC									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LI			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	O gestor tem carisma, dá liberdade para criar tecnicamente, cobra prazo.	ATI	LI24	Houve pressão para diminuir as filas, tempo de espera para realizar os serviços.	???	LI26	São incentivados a testar novas tecnologias e processos diferentes.	ATI	LI27	Equipe com liberdade para criar.	ATI	LI30	As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.	ATI
LI22	Influência do gestor foi importante para ampliação da discussão inicial.	ATI	LI25	SMS inspirado no uso do próprio governo.	???				LI28	Alianças estratégicas: a) com a Companhia de TI = otimização do processo; b) Companhia de TI e broker = economia de escala.	PAR			
LI22	Forte influência dos gestores de tecnologia e administrativa no projeto.	ATI							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir os objetivos do projeto e os prazos acordados.	ATI			
LI22	Decisões são rápidas, são tomadas direto com a gerência.	ATI												
LI23	O objetivo dado pelos gestores é claro, tirar o cidadão do atendimento pessoal.	ATI/PRO												

OpenGOP - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim.	Fator TC	Dim.	Dim.	Fator TC	Dim.	Dim.	Fator TC	Dim.	Dim.	Fator TC	Dim.
AM1	Foi uma demanda Gerência e Diretoria da da Celepar.	CLI	AM2	A implementação do SMS foi atura para uso e envio estava pronta.	REC/	AM7	Quando comparamos as rentes o desvantagem do emplo, é porque se apoia ação humano/humano.	PRO	AM	O uso do SMS foi oportunidade, já havia elepar para usá-lo.	PRO
			AM2	Tecnologia simples, abarcada em os; SMS foi considerado a melhor pende da internet ou de instalação de	CUS/PRO/						
			AM3	O preço do SMS mostra pra corporativa.	CUS						
			AM4	O uso do SMS para usuário também	PRO						
			AM4	Por conta da restrição, tivemos que para que coubesse numa único SMS.	PRO/						

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	As características pessoais do gestor são as voltadas à parte técnica, focando os benefícios à organização.	REC/ATI	LI24	As motivações e as metas para iniciar o projeto se deu pela necessidade de comunicação antecipada aos diretores quando ocorrências de eventos no datacenter impactava nos clientes.	ATI	LI26	A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores.	ATI	LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI	LI30	As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas nos dois sentidos.	ATI
LI22	A influência do gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.	ATI	LI24	A meta para diminuir o desconforto foi, a Diretoria da Celepar precisava saber antes ou ao mesmo tempo que o cliente sobre problemas no datacenter.	ATI	LI27	A gente está sempre em contato com a nossa gerência a respeito das metas da nossa área. Pra que fique claro onde tem que chegar.	ATI						
LI23	A equipe de comando sempre discutindo e atualizando as metas da equipe.	ATI	LI25	O projeto de SMS não foi uma influência externa.	???	LI28	Algumas decisões são impostas de implementação são impostas pelos gestores, outras são discutidas com a equipe técnica e o processo de tomada de decisão é democratizado.	ATI						

Sustentabilidade - SU								
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	Toma conhecimento das ações ligadas desenvolvimento social pelos informativos internos	ATI/PRO	SU32	Na empresa há um programa institucionalizado para seleção e tratamento de lixo eletrônico.	ATI/PRO	SU33	Os custos deste projeto são diluídos por todos os clientes que tem serviço no datacenter da Celepar.	ATI/CUS
						SU34	A Celepar paga o consumo de SMS deste projeto.	CUS
						SU35	Não foi notado preocupação no equilíbrio entre as práticas econômicas, financeiras e administrativa, as iniciativas são isoladas.	???

AAC - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH		HETEROGENEIDADE - AME				COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A ideia veio do cliente, pois já havia visto esta aplicação em outros projetos.	REL	AM2	O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para esse tipo de produto, para esse problema.	PRO	AM7	As diferenças com as outras tecnologias foram percebidas quando da identificação do perfil do usuário.	ATI	AM8	O uso de SMS foi uma oportunidade, o processo é feito sem a intervenção humana.	PRO
			AM2	O SMS serve para atender uma classe ampla.	PRO	AM7	Há dois segmentos de público: os que estão conectados e os que não estão conectados à internet.	PRO			
			AM3	Hoje o preço é irrisório.	PRO/CUS	AM7	Há percepção de que o SMS deve ser substituído a medida da evolução da tecnologia.	PRO/ATI			
			AM4	Tivemos dificuldade no início, havia um contador que restringia a quantidade de SMS usado no mês.	ATI/PRO	AM7	Atualmente o SMS é o mais adequado porque é um serviço que atente pessoas não muito ligadas à tecnologia.	PRO			
			AM4	O retorno via SMS (para o mesmo <i>shortcode</i>) não seria simples tecnicamente.	???						
			AM5	A concorrência com as novas tecnologias depende do quanto o cidadão está conectado.	CAN/CLI						
			AM6	É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

[illegible]

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Não foi percebido nenhuma ação na área social ligada diretamente a este projeto.	???	SU32	Não foi percebido na organização ações na área ambiental.	???	SU33	Manutenções consideradas não urgentes, podem estagnar se o cliente tiver dificuldades financeiras.	CUS/ATI	
						SU34	O cliente paga os custos do projeto.	RES	
						SU35	Não há indícios que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.	PRO	

Agendador IIPR - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão do uso do SMS veio do cliente.	CLI	AM2	Foi muito simples, para este tipo de serviço o SMS se encaixa como uma luva.	PRO	AM7	Este serviço poderá também usar o email, ou ambos.	PRO	AM8	O uso de SMS foi uma oportunidade, foi a decisão óbvia para este tipo de projeto.	PRO
			AM3	Considera competitivo o preço do SMS.	CUS						
			AM4	É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.	ATI						
			AM4	Restrição inicial na quantidade de SMS enviados.	ATI						
			AM4	O retorno via SMS (para o mesmo <i>shortcode</i>) não seria simples tecnicamente.	???						
			AM5	Depende o quanto o cidadão está conectado, para decidir qual tecnologia utilizar para entrega de serviço.	???						
			AM5	O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.	REC/ATI						
			AM5	O cidadão faz o agendamento no site.	PRO						
			AM6	Foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.	ATI/ PAR	ET10	Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.	ATI/ PAR	ET12	A aquisição de SMS é feita via <i>broker</i> , através do uso de <i>webservice</i> da CELEPAR com <i>login</i> e senha.	ATI/ PAR	ET14	A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.	REC	ET15	Perece difícil alguma influência política que interfira no sentido de descontinuação deste projeto.	???
			ET11	Um dia antes da data agendada o cidadão recebe um SMS para lembrá-la do compromisso.	PRO/ REL	ET13	É solicitado via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.	ATI/ REL/ PRO						
						ET13	Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, o atendente solicita verbalmente a número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.	ATI						

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC		Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão foram: dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	ATI/CUS/REC	ES18	Os gestores reagem à mudança de forma proativa.	ATI	ES19	A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.	ATI/REC	ES20	A organização parece não estar atenta (de forma prática) às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado.	???
ES16	SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características deste projeto.	PRO	ES18	A mudança de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.	ATI				ES20	Para entregar serviços é preciso conhecer previamente a tecnologia apropriada pelo cidadão.	ATI
ES16	Com o agendamento de serviços pela internet, muitos compromissos agendados com antecedência se ampliaram, consequentemente os esquecimentos também.	???									
ES17	As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo por conta da integração com outros sistemas.	ATI/CUS/REC									
ES17	O cidadão está com o celular na mão, foi a decisão óbvia para este tipo de serviço, para resolver este problema.	PRO									
ES17	Para atender uma classe mais ampla o SMS é adequado.	PRO									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI2 1	Por parte do gestor há somente a liderança técnica.	ATI	LI24	É um agendador de serviços do IIPR, com o objetivo diminuir o número de ausências nos serviços agendados.	ATI	LI26	As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.	ATI	LI27	O gestor interno parece ter interesse só com a tecnologia.	???	LI30	Há indícios de problema de relacionamento e de integração entre áreas.	REL/ATI
LI2 2	A influência sobre os objetivos do projeto não é dominante.	ATI							LI28	Não foi possível identificar estratégia para tomada de decisão em relação à equipe.	???			
LI2 2	Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos não constantemente.	ATI	LI25	Este projeto não foi inspirado em outros governos.	???				LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.	ATI			
LI2 3	Os gestores não conseguem manter o interesse da equipe por muito tempo, quando o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado.	???	LI24	Demanda foi para a construção de uma ferramenta que enviasse alertas ao cidadão de forma automática.	ATI/PRO									
LI2 3	Em relação a equipe, o gestor interno está preocupado com a parte administrativa e burocrática.	ATI												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC		Dim. MN
SU31	Não foi percebido na organização ações na área social.	???	SU32	Não foi percebido na organização ações na área ambiental.	???	SU33	As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.		ATI/CUS/PRO
						SU33	Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.		ATI
						SU34	O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.		RES
						SU35	Não foi percebida que este projeto tenta equilibrar sustentabilidade social, ambiental e econômica.		???

SIGO - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A demanda partiu dos órgãos de ouvidorias do Estado.	PAR	AM2	Tecnicamente foi fácil, havia infraestrutura pronta.	ATI/ CUS/ REC	AM7	É a tecnologia mais adequada para este propósito, porque atende também às pessoas que não estão muito ligadas às novas tecnologias. Mas acho que o SMS vai acabar conforme a tecnologia vai mudando.	ATI/ PRO	AM8	Foi uma oportunidade, o cidadão está com o celular na mão, foi uma decisão óbvia para este tipo de produto, para este problema.	PRO
			AM3	Considera o preço competitivo. Dificuldades inicial, havia um contador que restringia a quantidade de SMS enviados.	ATI/ CUS						
			AM4	É preciso tomar cuidado com o horário do envio do SMS.	ATI						
			AM5	A concorrência com as novas tecnologias, depende do quanto o cidadão está conectado.	REC/ CUS						
			AM5	Vai se dividir em dois segmentos, para atender públicos diferentes.	ATI/ CLI						
			AM5	O SMS deve ser substituído por outra tecnologia, na medida da evolução tecnológica.	REC/ ATI/ CUS						
			AM5	Para entregar serviços é preciso saber previamente as tecnologias apropriadas do cidadão: para atender uma classe mais ampla o SMS é adequado.	REC						
			AM5	Para atender a uma classe não tão ampla poderá utilizar-se do email, ou email auxiliado pelo SMS.	???						
			AM6	É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido a uma determinação superior do IIPR, órgão da SESP.	ATI/ PAR	ET10	Antes de qualquer implementação a Celepar faz o estudo de viabilidade técnica, apresenta solução e prazos, discute e toma a decisão com o cliente.	ATI	ET12	A aquisição de SMS é feita via <i>broker</i> , através do uso de webservice da CELEPAR com login e senha.	ATI/ PAR	ET14	A maior parte dos gestores tem formação na área de TI, e parte tem formação na área de gestão.	REC	ET15	A equipe acredita ser difícil alguma influência política que interfira no sentido de descontinuação deste projeto.	???
			ET11	Não foi identificada nenhuma regra que impacta positiva ou negativamente neste projeto.	???	ET13	É solicitado, via sistema, o número válido do celular e o aceite do usuário.	ATI						
						ET13	Se o cidadão for pessoalmente ao balcão, o atendente solicita verbalmente o número do celular e o aceite e o faz diretamente no sistema.	ATI						

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão para o desenvolvimento deste projeto foram as dificuldades técnicas, tempo e custo de desenvolvimento.	ATI/ CUS/ REC	ES18	Os gestores reagem à mudança de forma proativa.	ATI	ES19	A organização compromete arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) de forma moderada.	REC/ CUS	ES20	A organização parece não estar atenta (de forma prática) às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado. Ex. o <i>tweeter</i> e <i>facebook</i> são bloqueados.	???
ES16	Para criação de uma ferramenta que facilitasse a comunicação entre o ouvidor e o cidadão, para solicitação de informações complementares de denúncia do cidadão.	PRO/ ATI	ES18	As mudanças de regras e técnicas administrativas faz parte do processo.	ATI						

ES16	Desta forma proativa, esta ferramenta potencializa a não estagnação do processo de comunicação entre o ouvidor e o cidadão.	PRO/ATI											
ES16	SMS atualmente é adequado ao perfil dos usuários e as características dos serviços.	PRO											
ES17	Como as opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, porém entre a novidade e a implementação há um caminho longo, que precisa ser considerado e estudado, por conta da integração com outros sistemas.	ATI/CUS											

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Gestores antenados com a novidades tecnológicas, proativos não constantemente.	ATI	LI24	Criação de um canal de comunicação que facilitasse e agilizasse a comunicação entre os ouvidores e cidadãos, aproveitando a infraestrutura existente.	ATI/CAN	LI26	As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, não faz parte da cultura da empresa.	ATI	LI27	Em relação a equipe, o gestor está preocupado com a parte administrativa e burocrática.	ATI	LI30	A falta de integração entre a equipe reflete nos prazos de entrega do sistema e aumenta o custo total final.	ATI/REL/CUS
LI22	Há somente a liderança técnica, influência do gestor sobre os objetivos do projeto não é dominante.	ATI	LI25	A gente não se inspirou em nenhum outro governo para fazer este projeto.	???				LI28	Não foi possível identificar estratégias para tomada de decisão do gestor em relação à equipe.	???			
LI23	Os gestores não conseguem manter o interesse da equipe por muito tempo, quando o sistema entra em manutenção o grupo é dissipado.	???							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, quando focada em um projeto específico.	ATI			
LI23	O gestor externo, quando ativo, o resultado é muito bom.	REC												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Não foi percebida diretamente ação na área social.	???	SU32	Não foi percebida diretamente ação na área ambiental.	???	SU33	As práticas econômicas, financeiras e administrativas que visam o desenvolvimento e a manutenção deste projeto são formalizadas em contratos.	ATI/CUS/PRO	
						SU34	O cliente que demanda o serviço paga os custos da implementação e do consumo do SMS.	RES	
						SU33	Quando há restrição orçamentária somente as manutenções pontuais e urgentes são executadas.	ATI/CUS	

BATEU - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão para uso do SMS foi tomada pelo cliente.	REL	AM2	Tecnicamente o SMS foi fácil de usar.	PRO	AM7	Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, porque está no gosto da população.	PRO/ATI	AM8	O uso do SMS foi uma oportunidade, havia necessidade de um canal de interação entre o governo e o cidadão.	REL/ATI
			AM3	Consideram o preço competitivo, mas que baixar mais pela lei da oferta e da procura.	CUS						
			AM4	No início o desenvolvimento foi complexo pela escassez de documentação.	ATI						

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC		Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, são principalmente a segurança, agilidade e facilidade para acessar o sistema pelo policial em atendimento externo.	ATI	ES18	Nenhuma ideia de novas tecnologias é descartada, mas antes é necessário conhecer a especificação dos dispositivos, a integração com os sistemas já desenvolvidos.	ATI	ES19	Num projeto como esse, todos se arriscaram, participaram intensamente para dar certo.	ATI	ES20	A organização não parece estar atenta aos produtos que os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia.	???
ES16	Hoje o governo dá dando ênfase aos aplicativos móveis, pela facilidade e porque está no gosto da população.	???	ES18	É preciso considerar de complexidade de desenvolvimento de nossos sistemas sobre essas novas tecnologias.	ATI				ES20	Mesmo a organização olhando para fora (para o ambiente externo ao governo), o foco ainda parece ser interno.	???
ES17	As opções tecnológicas que o mercado oferece são solicitadas pelo cliente, especialmente as novas tecnologias, mas elas somente são adquiridas após avaliação do custo de aquisição, tempo de desenvolvimento do sistema.	CUS/ ATI/ REC									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI22	A influência dos gestores sobre os objetivos dominante, eles fazem acompanhamento intenso.	ATI	LI24	A motivação foi criar uma ferramenta que informasse ao cidadão, de forma automática, sobre a disponibilidade do boletim de acidente de trânsito para impressão.	ATI	LI26	A equipe tem para experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto ainda depende muito da iniciativa individual.	ATI	LI28	Há envolvimento dos gestores em todas as etapas do projeto.	ATI	LI30	As ações em sua área são complementadas ou apoiadas por outras áreas da empresa.	ATI
LI22	Influenciam na tomada de decisão e na condução do projeto.	ATI	LI25	Este projeto com utilização de SMS como canal de comunicação foi ideia demandada pelo cliente, possivelmente espelhado em outros projetos.	REL/PRO				LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais, especialmente quando há novas implementações no projeto.	ATI			
LI22	Em ocorrência de problemas a interferência do gestor é ágil, dominante e decisória.	ATI												
LI23	Os gestores e equipe participaram intensamente. Apostaram no sucesso deste projeto.	ATI												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Não percebe ações ligadas ao desenvolvimento social.	???	SU32	Percebe ações que incentivam o uso de bicicleta, coleta de lixo seletivo, orientação para diminuir o consumo de água.	ATI/PRO/CUS	SU33	Os SMS são pagos à Celepar sobre o consumo mensal, se consumo muito baixo é acumulado para próxima fatura.	???	
						SU34	O cliente paga os custos deste projeto.	RES	
						SU35	Diretamente este projeto não mostra preocupação no equilíbrio da sustentabilidade social, ambiental e econômica.	???	

SESP Intranet - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.	ATI/REL	AM2	A tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida.	ATI/CUS/REC	AM7	No nosso caso o SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço. A delegacia é muito ágil para responder.	PRO	AM8	O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para envio do código de validação para evitar fraude.	PRO
			AM2	A tecnologia está apropriada pelo cidadão.	PRO/CUS/REC						
			AM2	O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.	PRO						
			AM3	O preço do SMS mostra competitivo.	CUS						
			AM4	O número de caracteres é adequado.	PRO						
			AM5	As novas tecnologias não concorrem com o SMS.	PRO						
			AM6	É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.	ATI/ PAR	ET10	As grandes diretrizes acontecem na SESP, as decisões oriundas dessas diretrizes são encaminhadas ao DPC.	PAR/ ATI	ET12	Aquisição de SMS direto com a Celepar.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores tem formação na área técnica, de policia e de gestão.	REC	ET15	Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, está apropriado pelo usuário.	ATI/ REL
			ET11	Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.	PRO	ET13	Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema	ATI				ET15	Eles acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	PAR/ ATI
			ET11	Está se pensando em incluir neste projeto o alerta de roubo de veículo.	PRO	ET13	Adesão (aceite) do cidadão está inserido no sistema na internet, guardados por tempo indeterminado.	ATI						
			ET11	Se o cidadão não comparecer pessoalmente em 24 horas para confirmar a ocorrência, o alerta torna-se nulo.	???									
			ET11	O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.	PRO/ ATI									
			ET11	A regra conceitual do projeto impacta positivamente neste projeto.	ATI/ PRO									

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	ATI/ CUS	ES18	As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, mas não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.	ATI/ REC	ES19	A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.	REC/ CUS/ PRO/ ATI	ES20	As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão são constantemente avaliadas.	ATI
ES16	Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.	ATI				ES19	Os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	???			
ES16	O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.	PRO									
ES17	Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia (o SMS) deste projeto.	???									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
L21	O gestor mais próximo tem carisma, simpatia.	ATI	LI24	As motivações para iniciar este projeto foi criar uma ferramenta de apoio na segurança dos sistemas da Secretaria da Segurança Pública e Administração Penitenciária.	ATI/ PAR	LI26	A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.	ATI/ REC	LI27	Não foi possível identificar atitudes dos gestores em relação à equipe.	???	LI30	As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da organização.	ATI
LI22	A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do	ATI/ REC	LI24	O SMS é usado para enviar um código (<i>token</i>) para validar dados, para confirmar se a pessoa é quem diz ser.	CAN/ PRO				LI28	Não foi possível identificar as estratégias de tomada de decisão da equipe.	???			

	projeto.													
LI23	O gestor consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.	ATI	LI25	Com o uso da tecnologia os gestores vislumbravam a diminuição de pessoas nas Delegacias para seus investigadores pudessem trabalhar de fato em investigação.	ATI/RE/CUS					LI29	A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.	ATI		

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Não foi percebido pelo entrevistado que este projeto tenha ações ligadas diretamente ao desenvolvimento social.	???	SU32	Os gestores percebem que se este projeto diminui o tempo e deslocamento do cidadão e também a quantidade de papel para impressão pelo governo.	PRO/CUS	SU33	Mensalmente é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS, a qual é enviada ao cliente, conforme acordado em contrato.	ATI/CUS	
						SU34	O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES	
						SU35	Não foi identificado que este projeto tenha preocupação com o equilíbrio social, ambiental e econômica.	???	

BOU - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.	ATI/REL	AM2	O tecnologia SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica rápida, apropriado pelo cidadão.	ATI/PRO	AM7	Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto.	PRO	AM8	O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade no combate à fraude, para enviar de forma segura código de validação (provar que não era robô e que o cidadão é quem diz ser).	PRO
			AM2	O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.	PRO						
			AM3	O preço mostra competitivo fazendo compra corporativa.	CUS						
			AM4	No horário de pico as operadoras levam um pouco mais de tempo para entregar O SMS.	PRO						
			AM4	O número de caracteres não é um problema.	PRO						
			AM5	Por mais promissoras as novas tecnologias não estão preparadas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.	PRO						
			AM5	O uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.	PRO						
			AM6	É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.	ATI/ PAR	ET10	O processo de decisão sobre este projeto acontece na SESP.	ATI	ET12	Aquisição de SMS direto com a Celepar.	ATI/P AR	ET14	Os gestores tem formação na área técnica, de policia e de gestão.	REC	ET15	Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que percebem o projeto bem consolidado, apropriado pelo usuário.	PAR/ ATI/ REL
			ET11	O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.	ATI/P RO	ET13	Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.	ATI				ET15	Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	???
			ET11	Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.	???	ET13	Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, os documentos são guardados por tempo indeterminado.	ATI/ REL/ PRO						
			ET11	Todos os BOs da Delegacia Eletrônica são assinados pelo Delegado da Delegacia Eletrônica.	ATI									

Estratégia - ES												
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	ATI/ CUS/ REC				ES19	A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil. Ou os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	REC/ CUS/ ATI		As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Policia e a Policia são constantemente avaliadas.	ATI	
ES16	Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.	ATI				ES19	Os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	???				
ES16	O SMS é usado para enviar um código (token) para validar dados, se a pessoa é quem diz ser.	ATI/ REL										
ES17	As opções tecnológicas que o mercado oferece influenciam, não têm afetado a tomada de decisão do uso de outras tecnologias, além do SMS e o email.	???										

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LI			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	O gestor mais próximo tem carisma, simpatia.	???	LI24	As motivações para iniciar este projeto foi fazer com que o cidadão possa registrar o boletim para ocorrências menos graves via internet.	ATI/ REL	LI26	A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.	ATI	LI27	Não foi possível identificar atitudes dos gestores em relação à equipe.	???	LI30	As necessárias ações neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas.	ATI
LI22	A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrações, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.	ATI/ REC	LI25	O SMS foi utilizado para enviar o código para validar se os dados são de quem diz ser.	ATI/ REL				LI28	Não foi possível identificar as estratégias de tomada de decisão da equipe.	???			
LI23	O gestor externo consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que comprovam essa eficiência.	ATI							LI29	A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.	ATI			

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A ideia de uso do SMS foi da equipe técnica.	ATI/ REL	AM2	O SMS é fácil de usar, simples, implementação técnica foi rápida.	PRO	AM7	O SMS é muito bem aceito pelo cidadão, pelo usuário deste serviço, não buscamos identificamos outra tecnologia para esse fim.	PRO	AM8	O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade, além de validar que o usuário não é um robô, valida se o cidadão é quem diz ser.	PRO
			AM3	O preço mostra competitivo em compra corporativa.	CUS						
			AM4	No horário de pico há lentidão na entrega.	PRO						
			AM4	O número de caracteres não é um problema, pois o SMS é usado para enviar apenas um código.	PRO						
			AM4	O SMS foi muito bem aceito, é prático e atinge todas as classes sociais.	PRO						
			AM5	Parece não haver concorrência com as novas tecnologias, por mais promissoras elas não estão preparadas tecnicamente para fazer o mesmo uso que o SMS faz.	PRO						
			AM6	É percebido a falta de modelo de negócio, ausência de orientação para uso padronizado no governo.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	Este projeto inserido estrutura da Delegacia Eletrônica da Coordenação de Informática da SESP.	ATI/ PAR	ET10	O processo de decisão sobre este projeto acontecem na SESP.	ATI	ET12	Aquisição de SMS direto com a Celepar.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores tem formação na área técnica, de policia e de gestão.	REC	ET15	Este projeto sofre influência política diretamente, no entanto os gestores declararam que o projeto está bem consolidado, apropriado pelo usuário.	ATI/ PAR/ REL
			ET10	As decisões são avaliadas pelo DPC, o qual solicita o desenvolvimento, alterações e implementações da solução.	ATI	ET13	Adesão ao serviço para receber o serviço via SMS: só assinalar o aceite de concordância no sistema.	PRO				ET15	Os gestores acreditam que a influência política é positiva para continuação e ampliação.	REL
			ET11	A regra conceitual estabelecida no início que impacta positivamente neste projeto.	ATI	ET13	Adesão do cidadão está inserido no sistema na internet, guardado por tempo indeterminado.	ATI/ REL/ PRO						
			ET11	Nas ocorrências registradas pela internet, não é aceito furto ou roubo de veículos, estelionato e homicídio.	???									
			ET11	O fato da Delegacia ser muito ágil para responder impacta positivamente em todo o processo.	ATI PRO									

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Os fatores levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: custo, tempo de desenvolvimento do sistema e segurança.	ATI/CUS/REC	ES18	As novas tecnologias que podem ajudar o cidadão e a Polícia são constantemente avaliadas.	ATI	ES19	A organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros) no sentido de agilizar a comunicação com o cidadão, de forma segura e ágil.	ATI/REC/CUS	ES20	Até agora não houve necessidade de trocar a tecnologia deste projeto, o uso do SMS garante a entrega do serviço na ausência da internet.	ATI/PRO
ES16	Colocá-lo em operação no período estabelecido no Plano de Governo.	ATI				ES19	Os gestores não demonstram ser avessos ao risco.	???			
ES16	O procedimento de validação via SMS potencializa o processo para evitar fraude.	ATI/PRO									
ES17	As opções tecnológicas que o mercado oferece não têm afetado a tomada de decisão, além do SMS e o email.	???									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	O gestor mais próximo tem carisma, simpatia, consegue envolver o grupo para investigação ágil e eficiente, há estatísticas que sustentam essa eficiência.	ATI/REL	LI24	As motivações e as metas para iniciar este projeto foi a demanda para a diminuição da presença física dos cidadãos na Delegacias de Polícia, liberando os investigadores para trabalhar de fato na investigação.	ATI/PRO/CUS	LI26	A equipe foi incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, em termos de processo e técnica.	ATI	LI29	A equipe trabalha forma extraordinária para atingir os objetivos organizacionais.	ATI	LI30	As ações necessárias neste projeto são complementadas e apoiadas por outras áreas da empresa.	ATI
LI22	A influência dos gestores sobre os objetivos é dominante, são empolgados, vislumbrados, têm ímpeto e estão muito empenhados para manutenção e melhoria do projeto.	ATI/REC		O SMS é usado para enviar um código (token) para validar dados, se são de quem diz ser.	ATI/PRO									

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA				ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Diretamente não foi percebido pelo entrevistado que este projeto tenha ações ligadas diretamente ao desenvolvimento social.	???	SU32	Foi percebido que a organização está preocupada com a sustentabilidade ambiental, ao citar que serviços eletrônicos economiza papel e transporte.	PRO/CUS	SU33	Tudo final de mês é emitida uma fatura pela Celepar baseada no consumo mensal de SMS e também outros serviços consumidos pelo cliente.	ATI	
						SU34	O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES	
						SU35	Este projeto não teve a preocupação inicial de equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, mas o faz indiretamente.	???	

Defesa Civil - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN											
Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH		HETEROGENEIDADE - AME				COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	Quem tomou a decisão do uso SMS foi o cliente, a ideia veio de fora do ambiente técnico.	REL	AM2	A implementação foi fácil, pela facilidade da infraestrutura técnica instalada e pela já aquisição do SMS.	ATI	AM7	Foi percebido diferenças com as outras tecnologias, no entanto o SMS se mostra adequado pela sua conveniência (simplicidade, amplo alcance e abarcada em todos os telefones celulares).	PRO	AM8	Foi percebido que o uso de SMS poderia ser uma oportunidade, adequado para substituir os canais normais de comunicação em caso em situação de calamidade.	PRO
			AM3	O preço do SMS se torna competitivo quando a compra é corporativa.	CUS						
			AM4	Atualmente, a comunicação não é enviada aos cidadãos envolvidos no evento, porque não é possível identificar os telefones móveis presentes ou próximos da área afetada por um desastre.	ATI/PRO						
			AM5	Não foi percebida concorrência do SMS com as outras tecnologias de comunicação.	PRO						
			AM6	É percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está na Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa Civil do Paraná, submetido à Casa Militar do Governo do Paraná.	ATI/PAR	ET10	As decisões pontuais são tomadas de forma rápida e diretamente com o responsável pelo planejamento da Casa Militar.	ATI/PAR	ET12	Aquisição de SMS é feita pela Celepar através de <i>broker</i> , licitação pública.	ATI/PAR	ET14	A maioria dos gestores possui formação técnica e militar.	REC	ET15	Foi percebido influência política no sentido de ampliar o sistema.	PAR/ATI
			ET10	Decisões estratégicas envolvendo grandes investimentos, mudança significativas no processo (como alerta para toda a população do Estado) ou envolvimento de atores novos no processo são discutidas na alta cúpula.	ATI/REC/CUS	ET13	Não existe formalidades para a adesão dos usuários para usufruir deste serviço (os usuários são os membros da Defesa Civil, voluntários, corpo de bombeiros).	ATI/REL/PRO						

[illegible]

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIJ			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Não foi apontada nenhuma característica marcante do gestor.	???	LI24	As motivações para iniciar este projeto foi encontrar algum meio eficiente (simples e rápido) para comunicar as ocorrências de incidentes no âmbito do estado do Paraná.	ATI	LI26	As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores. A implementação é outro processo.	ATI	LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI	LI30	As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas para atingir o objetivo do projeto.	ATI
LI22	A influência dos gestor sobre os objetivos é dominante.	ATI	LI24	Para ser utilizado em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública, quando o sistema de comunicação (telefone e internet) geralmente tornam-se inoperantes.	ATI/PRO									
LI23	Liberdade para criar/trabalhar no desenvolvimento do sistema.	ATI	LI24	Foi uma tecnologia esperada pelo cliente, que demandou a sua implementação em caráter de urgência assim que fechado o processo de aquisição do SMS.	ATI/PRO									

Sustentabilidade - SU								
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	A organização tem ações ligadas diretamente à área social. É inerente ao seu negócio.	ATI/PRO	SU32	A organização tem ações ligadas paralelamente ao desenvolvimento ambiental.	ATI/PRO	SU33	Junto com os demais serviços consumidos pelo cliente, todo final de mês é emitida uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.	ATI
						SU34	O cliente paga diretamente os custos deste projeto. A parte econômica é sustentada pela orçamentação prevista em lei governamental.	RES
						SU35	Foi percebido que a sustentabilidade social e ambiental estão intrinsecamente ligado ao negócio da organização.	ATI/PRO

Investigação de Polícia - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão para uso do SMS partiu do cliente.	REL	AM2	Fácil uso da tecnologia - prévio conhecimento técnico e contratação do SMS.	REC	AM7	Diferenças com as outras tecnologias é percebida entre a população mais ativa, as mais idosas, as avessas à novas tecnologias.	PRO	AM8	O SMS foi visto como oportunidade, porque está abarcado em todos os dispositivos.	PRO
			AM4	Dificuldades iniciais - inserido o serviço IPC Ajuda, que auxilia no processo de consulta das palavras chave.	ATI/PRO						
			AM3	Preço competitivo quando contratado corporativamente.	CUS						
			AM4	A principal dificuldade é a demora ou a não entrega do SMS, a informação requisitada precisa ser recebida imediatamente.	PRO						
			AM4	É preciso atentar à regra de spam.	ATI						
			AM4	A restrição no tamanho da mensagem foi tratada via sistema, para serem entregues na sequência.	ATI/PRO						
			AM5	A concorrência com as novas tecnologias parece ser desleal, mas o SMS mostra ser superior porque é universal.	PRO						
			AM5	Mesmo outros usuários que têm conhecimento em tecnologia preferem utilizar a tecnologia mais simples, o SMS.	PRO						
			AM5	Por isso também são mantidas as duas tecnologias, caso não tenham sinal de internet usa-se o SMS.	PRO						

			AM5	Foi construído uma interface para a CAC para auxiliar o policial, via telefone, disponível 24x7, para acessar o histórico e conteúdo de SMS.	ATI/ PRO									
			AM5	A CAC pode inclusive reenviar a mensagem ao policial.	ATI/ PRO									
			AM6	Não foi percebida a falta de modelo de negócio para uso de SMS por conta da infraestrutura técnica instalada.	???									

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido a SESP.	ATI/ PAR	ET10	As regras que não impactam no funcionamento técnico a Celepar tem autonomia para tomar decisões.	ATI/ PAR/ REL	ET12	Aquisição de SMS é feita via <i>broker</i> contratado pela Celepar.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica.	REC	ET15	O projeto sofreu interferência política inclusive do primeiro escalão do governo no sentido de agilizar a implantação por entenderem o seu custo/benefício.	ATI/ PAR/ REL
			ET10	As grandes decisões são discutidas em conjunto, cliente e Celepar. As consideradas de grande impacto são decididas pela SESP.	PAR/ ATI	ET13	Formalidade para o usuário receber SMS - ao entrar na corporação o policial recebe um login no Expresso, este é o requisito para ter acesso ao este sistema.	ATI						
			ET11	As informações requisitadas só podem ser enviadas com a devida autorização formal do dono da informação.	ATI	ET11	Todos os conteúdos acessados são rastreados, registrados e guardados permanentemente.	ATI						

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM		PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP				TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC		Dim. MN
ES16	O fator segurança é levado em consideração pelos gestores para a tomada de decisão. Há vários (4 ou 5) níveis de segurança neste projeto.	ATI/ PRO	ES18	Até recentemente a organização demonstra resistência às mudanças externas, às tecnologias novas.	???	ES19	Os gestores não são avessos ao risco, tem postura firme e coragem quando acreditam no projeto.	REC	ES20	As organizações governamentais são resistentes ao processo de verificar quais são as tecnologias usadas pelo cidadãos.	???
ES17	O fator mais importante é a segurança, no caso do aplicativo móvel há 4 ou 5 níveis de segurança.	???									

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIJ			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Personalidade, carisma, postura firme para assumir riscos, proatividade, incentivo, elogios.	ATI/ REC	LI24	Acessar as informações de forma rápida e segura, independente da localização.	ATI/ PRO	LI26	A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, exemplo recente, implantação do Prêmio de Inovação na organização.	ATI	LI27	A influência dos gestores sobre a condução dos objetivos do projeto se mostram na liberdade e confiança à equipe.	ATI	LI30	As ações de uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas sempre.	ATI
LI22	A confiança que eles tiveram na gente, foi o melhor incentivo.	???	LI25	Não há indícios que este projeto foi inspirado em outros governos.	???				LI28	Na tomada de decisões ligadas à tecnologia, a estratégia se baseia no processo: <i>brainstorm</i> , discussão e consenso.	???			
LI23	Liberdade e confiança dada pelo gestores à equipe influenciaram na melhoria deste projeto.	???							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI			

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD		HOSTILIDADE - AMH				HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão de uso do SMS foi tomada pelo cliente em parceria com a Celepar.	REL/ PAR	AM2	A tecnologia é bem aceita pelo cliente e cidadãos.	PRO	AM7	O SMS foi a opção escolhida, sendo ideal porque a comunicação se dá de sistema a sistema.	PRO	AM8	O uso do SMS foi percebido como uma oportunidade.	PRO
AM1	Percebendo a característica da tecnologia a Celepar idealizou onde usá-la.	ATI/ REL	AM3	Considera competitivo o preço do SMS.	CUS						
			AM4	No começo a implementação foi difícil, a tecnologia não era dominada.	ATI						
			AM5	Para este tipo de serviço o SMS é a mais adequado.	PRO						
			AM5	Não foi percebida concorrência com as novas tecnologias, devido as características do serviço e ao perfil dos usuários.	PRO						
			AM5	O SMS é adequado à sua demanda e ao universo que aplica.	PRO						
			AM5	Para outro tipo de público a tecnologia pode ser totalmente ultrapassada.	???						
			AM6	Foi percebida a falta de modelo de negócio para SMS.	ATI						

Estrutura - ET															
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
ET9	O projeto está submetido ao Presidente da APPA.	ATI/ PAR	ET11	O Porto sofre fiscalização dos órgãos internos e externos de fiscalização.	ATI	ET12	A aquisição de SMS é feita pela Celepar, através de um <i>broker</i> .	ATI/P AR	ET14	A maioria dos gestores é especialistas na área de TI.	REC	ET15	Está totalmente apropriado pelos usuários, a descontinuação só se for substituído por outra tecnologia que supere as características do SMS ou por questão financeira.	ATI/ REC/ CUS	
			ET10	Há regras para cadastro, cotas para serem atendidas por exportador e por terminal portuário.	ATI	ET13	Para adesão ao SMS, o cadastro na internet são feitos por pessoas previamente autorizadas, não são os caminhoneiros que fazem isso.	ATI							
			ET10	Há regras rígidas para o caminhoneiro esperar e descarregar a produção.	ATI	ET13	Eles são cadastrados, mas não são eles que fazem os próprios cadastros.	ATI							
			ET10	Há muitas restrições ambientais para atracamento de navios.	ATI	ET13	Não há formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço (só o cadastro na internet).	ATI/ REL/ PRO							
			ET10	Todas essas regras são essenciais para definir a logística do Porto e aplicadas para facilitar a logística.	ATI										
			ET10	As variações climáticas impactam também no processo.	???										
			ET11	Há interferência humana somente quando ocorre alguma contingência, por exemplo, quando o SMS não é enviado via sistema (há um reenvio manual).	ATI										

			ET11	Este serviço é disponibilizado 24 X 7, no período de safra a demanda aumenta.	ATI								
			ET11	Os <i>delays</i> de entrega nunca chegaram a impactar neste processo, pois os caminhoneiros têm duas horas para se apresentarem depois que recebem o SMS.	ATI/P RO								

Estratégia - ES

MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC		Dim. MN
ES16	O fator mais importante para a escolha do SMS foi por causa da precariedade na comunicação com o caminhoneiro, necessitava de uma maneira de atender o caminhoneiro com mais eficiência e humanidade.	ATI/ PRO	ES18	A organização reage à mudança/evolução do ambiente externo o tempo todo e intensivamente.	ATI/ PRO	ES19	Os gestores estão o tempo todo expostos a riscos, os riscos são inerentes ao próprio negócio.	REC	ES20	A organização não está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, mas estão abertos às novidades apresentados pela Celepar.	PAR/ ATI
			ES18	Quando você trabalha com Porto o trabalho é intenso: iniciativa privada, Polícia Federal, Receita Federal, Marinha... autoridade portuária tem uma característica mudanças são constantes.	ATI	ES19	Os gestores precisam ser ágeis, até porque as muitas são milionárias e a pressão, do operador, do exportador, o custo do navio parado, é oneroso.	ATI			

Liderança - LI

PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Ele é aberto ao diálogo, ele aceita e gosta da área de informática.	ATI	LI24	Dar eficiência ao processo, diminuir as filas para descarga no Porto de Paranaguá e Antonina.	ATI	LI26	As pessoas não são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores, isso aconteceu de forma individual.	???	LI27	O gestor se envolve com o grupo sempre que surge alguma demanda, novidade, necessidade.	???	LI30	As ações em uma área da empresa sempre complementam ou apoiam as outras áreas.	ATI
LI21	Há integração das lideranças na parte de conhecimento e operacional.	ATI	LI25	A gente não inspirou em outros governos, mas a gente soube que outros estavam fazendo uso do SMS controle de acesso.	???				LI28	O ritmo é intenso o tempo todo, não há tempo para prospectar.	???	LI30	Há suporte entre a equipe de desenvolvimento e o cliente.	REL
LI22	A sua influência sobre as decisões estratégicas é dominante.	ATI							LI29	A equipe trabalha de forma intensa e extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI			
LI23	A liderança do cliente, pelo conhecimento do negócio, visão sistêmica e pela capacidade operacional faz a diferença neste projeto.	ATI												

Sustentabilidade - SU

SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	A organização tem ações ligadas desenvolvimento social. A preocupação com a qualidade vida dos motoristas é parte principal do processo.	ATI/ PRO	SU32	A organização tem ações ligadas direto ao desenvolvimento ambiental.	ATI/ PRO	SU33	Conforme estabelecido em contrato, a Celepar emite uma fatura baseada no consumo mensal de SMS.	CUS/ ATI
SU31	A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	ATI/ PRO	SU32	A organização da logística acaba tendo um grande reflexo social e ambiental, na área ao redor do Porto, fila de caminhões, parte social da cidade, bebida, prostituição.	ATI/ PRO	SU34	O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES
			SU31	A segurança do caminhoneiro quando fica fora do pátio esperando...tudo isso acabou melhorando todos esses aspectos, até nisso o projeto ajudou.	ATI/ PRO	SU35	Este é um projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.	???

Mensagem Inteligente - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão para uso do SMS foi da Presidência da Celepar.	PAR	AM2	O SMS foi considerado fácil e adequado, o sinal 3G não alcança 100% do território do Estado.	PRO	AM7	Não há concorrência, o SMS está sendo usado como mais um canal na entrega da informação aos tomadores de decisão.	PRO	AM8	O uso do SMS foi percebido como oportunidade.	PRO
			AM3	A limitação do número de caracteres não causa impacto, o que excede os 140 caracteres é quebrado em várias mensagens.	PRO						
			AM4	Não foi identificado dificuldade ou restrição, pois os usuários aceitam a tecnologia.	PRO						
			AM5	Não há concorrência, está sendo usado mais um canal para entregar a informação, hoje é o SMS, amanhã pode ser outra tecnológica.	PRO						
			AM3	O preço não é um requisito importante.	CUS						
			AM6	Não foi percebida a falta de modelo de negócio.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido ao Presidente da Celear.	ATI	ET10	O processo de decisão sobre este projeto se dá na Celear, amparada em critérios e indicadores discutidos com os Secretários de Estado.	PAR/ATI	ET12	A aquisição de SMS é feita através de broker.	ATI/PAR	ET14	Os gestores deste projeto têm formação na área de gestão e na área técnica.	REC	ET15	Foi percebido que numa mudança de gestor, este projeto pode ser revisto.	???
			ET10	Quando se implanta uma nova forma de levar informação, quando muda um processo de apoio a tomada de decisão, é preciso observar que não é meramente um aspecto tecnológico, é uma mudança de cultura.	ATI/CAN	ET13	Não existe formalidade para a adesão do cidadão para usufruir deste serviço, perfil dos usuários.	ATI/REL/PRO						
			ET11	O ponto crítico está sendo a definição da abrangência do conteúdo e na regra de envio via SMS, o que realmente enviar, qual a regra atender?	ATI									

[illegible]

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Personalidade forte, carisma, visão a longo prazo (é um visionário).	REC	LI24	As motivações para iniciar este projeto foi levar a informação onde o gestor tivesse, independente da região geográfica.	ATI	LI26	As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	ATI	LI27	Os gestores mostram os desafios para usar a tecnologia de uma forma diferente.	ATI	LI30	Nem sempre as ações em uma área da empresa complementam ou apoiam entre outras áreas, faltava comunicação.	ATI
LI22	A influência dos gestor sobre os objetivos é totalmente dominante.	ATI	LI25	Este projeto não foi inspirado em outros governos.	???				LI28	Lança e cobra desafios dos seus colaboradores.	ATI			
LI22	Projetos estratégicos precisam ter um patrocinador forte e atuante.	PAR							LI29	Está sendo buscado a melhor forma de comunicação com as demais áreas, é um ponto crítico de sucesso dessa integração.	ATI			
LI23	O gestor mantém o interesse do grupo, pelo seu envolvimento pessoal.	ATI												
LI23	O gestor dá constante <i>feedback</i> à equipe.	ATI												
LI23	E ele precisa também ser articulador junto aos tomadores de decisão.	ATI												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	A organização tem ações ligadas desenvolvimento social, porque teoricamente o objetivo deste projeto é dar apoio às ações de Governo.	ATI/ PRO	SU32	A organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, especialmente a Secretaria do Meio Ambiente, com linhas de atuação na agricultura, agronegócio, sustentabilidade e meio ambiente.	ATI/ PRO	SU33	Mas há indícios de que ainda não está consolidado especialmente no apoio financeiro do governo do estado. Há projetos para com inteligência artificial e redes neurais, mas é necessário investimento em tecnologias e recursos humanos.	CUS/ ATI/ PRO	
SU31	O governo existe no sentido de dar apoio social aos cidadãos, especialmente aos de menor possibilidade econômica, cultural e educacional.	ATI/ PRO				SU34	Todo o investimento deste projeto é pago pela Celear.	CUS	
SU31	Ele apoia com informações na área de segurança, social, educação, saúde.	ATI/ PRO				SU35	Foi percebido que este projeto tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.	???	

Leiloeiros - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão para uso do SMS surgiu na Celear.	PAR	AM2	Foi considerado fácil de implementar o SMS, pela infraestrutura instalada.	REC	AM7	O pessoal tem usando muito o <i>whatsapp</i> , mas ainda não está adequado para uso em governo, com o SMS podemos encontrar o cidadão, nem todos que tem <i>smartphone</i> , o SMS é universal.	ATI/ PRO	AM8	Foi percebido como oportunidade o uso de SMS, tecnologia adequada para ser utilizada como alerta no processo de leilão, pelo curto prazo para confirmação dos leiloeiros num determinado evento.	CAN/ PRO
			AM2	Para usar SMS não é necessário a internet e <i>smartphone</i> .	PRO				AM8	A tecnologia SMS está subutilizada na esfera do governo.	ATI
			AM3	Preço do SMS é competitivo se adquirido corporativamente.	CUS						
			AM4	Dificuldades - Restrição no tamanho do SMS, o conteúdo precisou ser adaptado ao tamanho de 140 caracteres.	PRO						
			AM4	O SMS foi percebido como uma opção tecnológica adequada, pela sua prontidão para implementação e consumo.	PRO						
			AM4	O SMS está sendo utilizando como via única (o retorno do leiloeiro no evento ainda não é dado via SMS).	REL						

[illegible][illegible]

Sustentabilidade - SU								
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento social.	???	SU32	Não foi observado ações ligadas ao desenvolvimento ambiental, mas foi citado que os processos eletrônicos remetem à economia de papel.	PRO/CUS	SU33	Os SMS são faturados pelo consumo mensal, pago à Celepar.	CUS
						SU34	O cliente paga diretamente os custos deste projeto.	RES
						SU35	Não foi encontrada nenhum indicação que este projeto tenta equilibrar a sustentabilidade econômica, ambiental e social.	???

GCAU - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A decisão para uso do SMS foi do cliente.	PRO	AM2	O SMS foi fácil de usar, por que a infraestrutura para integração ao projeto e envio de SMS estavam prontas.	REC/PRO	AM7	O SMS serve para avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete/aviso de reunião, tem uma gama muito grande onde o SMS poderia ser usado.	CAN/REL	AM8	O SMS foi percebido como uma oportunidade.	PRO
			AM2	Foi percebido que o SMS é vantajoso para uso pontual, é rápido e de amplo alcance.	PRO						
			AM3	O preço do SMS foi considerado competitivo.	PRO						
			AM4	Foi encontrada dificuldade para usar a acentuação gráfica do português e a restrição do tamanho da mensagem.	PRO						
			AM4	Foi percebida a falta de padrão para uso no governo: como não há padrão, cada um inventa o seu.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submisso à Casa Civil do Governo do Paraná.	ATI/PAR	ET10	A pessoa autorizada a enviar as mensagens precisa conhecer o processo e as regras da Casa Civil.	ATI	ET12	A aquisição de SMS é via broker.	ATI/PAR	ET14	Há gestores com formação em gestor e na área técnica.	REC	ET15	Pode sofrer influência política para alterar o seu fluxo, mas sua descontinuação parece difícil, porque este projeto alimenta outros sistemas.	ATI/PAR
			ET10	O processo de decisão sobre este projeto acontece na Casa Civil, que traz a demanda pronta para desenvolvimento.	ATI	ET13	Não há termo de adesão ou formalidade para receber SMS.	REL						
			ET10	A discussão com o desenvolvedor é apenas técnica.	ATI	ET13	A inserção dos telefones é feito pela Casa Civil, inclusive os telefones de pessoas de outros níveis de governo.	PAR						
			ET11	Foi criado perfis diferenciados no sistema: uns com autorização só para leitura, outros para enviar as mensagens.	ATI									

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Fatores como tempo, complexidade, prazos para desenvolver os sistemas.	ATI	ES18	A organização está atenta à mudança/evolução do ambiente externo.	ATI	ES19	A organização não parece disposta a correr riscos em projetos com razoável chance de sucesso.	ATI	ES20	A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, no entanto o processo de implementação dessas tecnologias são tratados em outro processo.	ATI

ES16	As prioridades são definidas pelo cliente, a Casa Civil.	ATI												
ES16	Ele é um cadastro histórico de todos os gestores de governo.	REL												
ES16	O SMS veio para suprir a comunicação via email que estava ineficiente.	REL												
ES16	O SMS é adequado ao uso que se propõe neste projeto, além de ser universal.	PRO												
ES16	O SMS foi mencionado para enviar e receber avisos, chamadas, alertas, confirmar consultas, lembrete e avisos.	PRO/ CAN												
ES16	As estratégias de tomada de decisão ocorrem a partir de compartilhamento de informações e discussão.	ATI												
ES17	As opções tecnológicas que o mercado oferece afetam a tomada de decisões, especialmente quando o usuário possui a infraestrutura, como foi o caso do SMS.	ATI												

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LI			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	A personalidade e carisma dos gestores influenciaram o projeto.	ATI	LI24	Para iniciar este projeto a meta foi substituir a tecnologia de comunicação que não estava sendo eficiente.	PRO	LI26	As pessoas são parecem ser incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	REL	LI28	Ele sempre traz novidades, tenta envolver a equipe nas decisões em novos projetos.	ATI	LI30	Foi percebido que as ações em uma área nem sempre complementam ou apoiam as outras áreas da empresa.	ATI
LI22	Os gestores têm liderança, assertividade, gostam de inovação.	ATI				LI27	Os gestores tentam unir a equipe, mantêm motivação com palestras externas, <i>feedback</i> , demonstram reconhecimento.	ATI	LI29	Parte da equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI			
LI23	Os gestores dão liberdade, incentivo, cobram da forma correta.	ATI												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. MN
SU31	Não identificadas ações ligadas à área de desenvolvimento social.	???	SU32	Não identificado ações ligadas à área de desenvolvimento ambiental, no entanto foi lembrado que o uso de trâmites digitais, diminui o uso de papel.	PRO/ CUS	SU33	Mensalmente a Celepar emite fatura baseada no consumo mensal de SMS.		CUS
						SU34	O cliente paga os custos.		RES
						SU35	Não há indício que este projeto que tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.		???

AgendaNave - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A ideia, a decisão de uso do SMS, inclusive o desenvolvimento da solução ocorreu na Casa Militar.	PAR	AM2	O SMS foi fácil de usar em razão da infraestrutura já implantada (aquisição de SMS e sistema para envio).	PRO/REC	AM7	O SMS é adequado para esta aplicação, apenas tem uma restrição no número de caracteres.	PRO	AM8	O uso de SMS foi percebido como oportunidade, porque sendo a tecnologia primitiva, é mais simples e funciona de forma eficiente.	PRO
			AM2	Ele é único, ele é diferente da comunicação sobre dados.	PRO						
			AM2	O SMS tem sido bem aceito.	PRO						
			AM3	Foi percebido que o preço poderia ser menor que o valor praticado atualmente, em função do uso corporativo.	CUS						
			AM4	Dificuldades técnicas do SMS: limitação na quantidade de caracteres; não há confirmação de leitura.	PRO						
			AM5	Por conta do <i>whatsapp</i> percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência, mas percebem que não está pronto para usar na esfera governamental.	PRO						
			AM5	Os gestores percebem que o SMS está começando a sofrer concorrência com o <i>whatsapp</i> mas defendem que este não está pronto para usar na esfera governamental.	PRO						
			AM5	Os que eventualmente não têm celular, receberão um email (este dado é obrigatório), foi criado emails corporativos pra todos os usuários.	ATI						
			AM6	Não foi percebido a falta de modelo de negócio para uso de SMS.	ATI						

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido à Casa Militar.	ATI/PAR	ET10	Todas as demandas passam pelo Gabinete da Casa Militar.	ATI	ET12	A aquisição de SMS, direto com Celepar (broker).	ATI/PAR	ET14	Os gestores têm formação na área de gestão, por meio do curso de aperfeiçoamento de oficiais.	REC	ET15	Pode sofrer influência política capaz de alterar seu fluxo, inclusive este projeto possa ser incorporado por outra organização com estrutura maior para desenvolvimento técnico.	PAR
			ET11	Todas as solicitações de reserva de aeronave só podem serem feitas pela Casa Militar.	ATI	ET13	Não há aceite formal para adesão ao serviço, por entenderem que não é necessário, quando o usuário não quiser mais é só pedir para tirar, é mais prático e todos são funcionários do Governo.	REL						
			ET11	O voo só é autorizado pelo Secretário da Casa Militar.	ATI	ET13	Não há formalidade para o usuário receber SMS, autorização é verbal	PRO/REL						

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão, a questão de economia, de urgência, do objetivo do voo.	ATI	ES18	Em casos de urgência, quando há mudança no ambiente externo, como catástrofe, chuvas, pode haver uso dessas aeronaves.	???	ES19	Por uma questão do Direito Administrativo, o agente público só pode fazer aquilo que a lei determina, os riscos já estão contemplados na lei.	ATI	ES20	A organização está atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, adquiridos e usados pelos cidadãos.	ATI

ES16	O uso do SMS se deu quando da contratação do <i>broker</i> pela Celepar.	PAR										
ES16	Os gestores acreditam que o SMS terá vida longa, porque está aplicado na plataforma primitiva do celular e não sobre tráfico de dados.	PRO										
ES16	O processo de análise passa por vários departamentos até a tomada de decisão.	ATI										
ES16	Fatores e estratégias levados em conta para tomada de decisões são: legalidade, moralidade, reflexos do uso da aeronaves, viabilidade financeira, avaliação de viabilidade.	ATI										

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LIH			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET10	E a visão de investir em tecnologia para tornar os processos de controle mais eficientes, aliada a personalidade e carisma do gestor influenciam no processo de tomada de decisão.	REC/ATI	LI25	Gerenciar e comunicar as demandas e agendamento das aeronaves de maneira eficiente e rápida.	???	LI26	Não foi percebido que as pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	???	LI27	O gestor tem a preocupação de discutir as equipes a legalidade do uso do bem público.	ATI	LI30	As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas.	ATI
LI22	A influência dos gestor sobre os objetivos do projeto é dominante.	ATI	LI25	A ideia do uso do SMS foi em virtude de ter se lembrado do serviço do Teatro Guaira.	???				LI28	Nas equipes são discutidas o efeito da implementação, sua legalidade, moralidade, eficiência e se há viabilidade financeira.	ATI			
LI23	Os gestores mantêm o interesse da equipe mostrando claramente o objetivo e a importância do projeto.	ATI							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI			

Sustentabilidade - SU								
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
SU31	Foi percebido que as ações têm reflexo para a sociedade, quando essas aeronaves são usadas para transporte de órgãos e pela Defesa Civil.	PRO/REL	SU32	Não foi percebido ações ligadas diretamente à área ambiental. No entanto foi mencionado o trabalho da Defesa Civil, no uso excepcional das aeronaves quando atendem a estrutura especial de pouso, em caso de catástrofe.	REL/PRO	SU33	Mensalmente a Celear emite fatura baseada no consumo mensal de SMS, mas quando o consumo é pouco, o faturamento do SMS é acumulando para o próximo mês.	ATI
						SU34	Os custos são pagos pela Casa Militar.	RES
						SU35	Este projeto não foi concebido para equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica, no entanto na prática ele tem reflexo, porque ajuda a ter um uso mais racional dos bens públicos.	CUS/REC

Expresso - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM											
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
AM1	A iniciativa para uso do SMS foi a Diretoria da Celepar, a partir da atualização tecnológica (aquisição dos SMS).	ATI	AM2	Implementar o SMS no nosso sistema foi muito fácil.	PRO	AM7	Muitas vezes a adoção de outras tecnologias não é fácil tecnicamente, nem o processo para adquiri-las.	PRO	AM8	Foi percebido que o uso de SMS pode ser uma oportunidade, uma solução para ajudar os usuários a não perdessem seus eventos.	PRO/REL
			AM3	O valor pago pelo SMS foi considerado competitivo.	CUS						
			AM3	O custo de aquisição das tecnologias impacta porque se vive em época de restrição orçamentária.	CUS						
			AM4	A gente teve problema com as palavras acentuadas, a mensagem sai com cedilha com til e chega no usuário final com esses caracteres bem diferentes.	PRO						

			AM4	O controle de acesso e faturamento, mantido em operação ao mesmo tempo impacta negativamente no escopo do projeto.	REL/ATI								
			AM5	Não há concorrência com outras tecnologias, a implementação de SMS em correio eletrônico é a tendência de mercado, é a tecnologia mais utilizada.	PRO								
			AM6	Estando claro este modelo facilitaria expandir o uso da tecnologia em todo o governo.	ATI								

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido a Diretoria de Tecnologia da Celear.	ATI	ET10	A gente trabalha por demandas vindas de usuários, gerências, coordenações e do próprio Diretor, temos autonomia para fazer implementações.	CLI/ATI	ET12	A aquisição de SMS é feita através de <i>broker</i> .	ATI/PAR	ET14	Os gestores deste projeto tem formação na área de gestão e na área técnica, no entanto, muitas decisões ainda ocorrem mais à nível operacional, na equipe de manutenção do Expresso.	REC/ATI	ET15	Foi percebido que com a implantação do SMS, as pessoas tem o sentimento que ele é uma coisa boa, que ele ajuda, muito dificilmente ele vai ser removido por uma decisão política.	PRO
			ET11	O que impacta é controle de acesso e faturamento (faturados e não faturados), a manutenção destas duas coisas funcionando simultaneamente.	ATI	ET13	Adesão ao serviço – há um aceite no Expresso que atende este requisito.	REL				ET15	Foi identificado que o único ponto que pode interferir seria o cancelamento do serviço do <i>broker</i> .	REL

Estratégia - ES											
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ES16	Os fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão são: os benefícios, a segurança do uso da tecnologia para o usuário.	PRO/ATI	ES17	Tem se procurando no mercado, aquisições de soluções que sejam de baixo custo ou livre, que sejam de menor complexidade.	PRO	ES19	Os gestores preferem inovações de baixo ou sem custos.	CUS	ES20	A organização demonstra estar atenta às novidades dos novos produtos e serviços introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando no seu dia-a-dia.	ATI
ES16	Utilizar a tecnologia já disponível para potencializar a comunicação no sentido de nenhum membro do governo fica ausente de um compromisso por esquecimento.	PRO	ES18	A influência que o mercado tem tido é no que impacto da restrição orçamentária.	CUS	ES19	Existe investimento no nível de infraestrutura, isto é uma coisa palpável que os gestores enxergam como um investimento certo.	CUS			
ES16	O SMS ainda não está sendo utilizado corporativamente, a utilização está sendo feita apenas por um grupo.	CLI				ES19	Hoje o nível de investimento de risco está baixo.	CUS			
						ES19	Eu vejo que atualmente os gestores são avessos ao risco, os investimentos em recursos humanos, treinamento, inovação, são feitos de forma moderada.	CUS			

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Personalidade e carisma dos gestores influenciaram positivamente este projeto.	ATI	LI24	Com a aquisição do SMS, houve a demanda da Diretoria para usar o SMS para alertas de compromisso da agenda do Expresso.	CLI/PRO	LI26	A equipe é incentivada a experimentar abordagens e produtos inovadores, no entanto a ideia pode ser barrada se tiver custos.	ATI	LI27	Os gestores apenas acompanham a equipe, não há muita interferência, pela alta complexidade técnica.	ATI	LI30	As ações em uma área da empresa complementam ou apoiam as outras áreas, o apoio entre áreas funciona bem.	ATI
LI21	Os gestores acompanham o projeto no nível de supervisão, sem muita interferência, porque a complexidade técnica é alta.	ATI	LI25	O Serpro estava usando o SMS, mas não sei se era para a mesma função que usamos.	CLI/PRO				LI28	A equipe é fácil de gerir, há bastante comunicação entre os membros, os gestores são conciliadores, bons ouvintes, não omisso.	ATI	LI30	Foi percebido que os membros das equipes têm boa interação.	ATI
LI22	A equipe é unida, com alta interatividade, sem estelismo.	ATI							LI29	A equipe faz esforços extraordinários para atingir objetivos organizacionais	ATI			

LI22	A influência dos gestores sobre o projeto não é dominante.	ATI												
LI23	Há autonomia da equipe técnica para fazer as implementações demandadas por usuários, gerências, coordenações e Diretoria.	ATI												
LI23	Os gestores não são cerceadores de novas ideias, têm preocupação no alinhamento da equipe em relação ao mercado, são conciliadores, bons ouvintes, não omisso.	ATI												

Sustentabilidade - SU													
SOCIAL - SUS				AMBIENTAL - SUA				ECONÔMICA - SUE					
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC
SU31	Percebe-se que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social.	PRO	SU32	A preocupação ligada ao desenvolvimento ambiental foi percebido em ações ligadas ao meio ambiente e na intensificação da comunicação eletrônica, menos papel sendo utilizado.	PRO/ CUS	SU33	Há benefícios econômicos indiretos, alertas podem potencializar a evitar que prejuízos econômicos aconteçam.	PRO					
SU31	Sendo usada uma tecnologia de baixo custo e amplo alcance, abarca mais pessoas. Isto reflete na área social, na comunidade.	PRO				SU34	Cada cliente paga o seu consumo de SMS.	RE\$					
SU31	Existem benefícios social, ambiental e econômico indiretos.					SU35	Os gestores afirma que há benefícios social, ambiental e econômico indiretos.	REC/ PRO					

ReceitaPR - Fatores dos cinco imperativos associados às dimensões do MN

Ambiente - AM													
DINAMISMO - AMD			HOSTILIDADE - AMH			HETEROGENEIDADE - AME			COMPREENSÃO - AMC				
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC
AM1	A decisão para uso do SMS foi tomada em conjunto, pela Celepar e SEFA.	PAR	AM2	O SMS foi considerado fácil de usar, pela disponibilização do serviço pela Celepar.	PRO/ PAR	AM7	Na realidade a gente atende mais o cliente do que o contribuinte, estamos olhando mais pra dentro, poderia trabalhar na cultura e na prática de prospecção, o único parâmetro que a gente tem é o SAC.	REL/ ATI	AM8	O uso de SMS foi percebido como uma oportunidade para substituir com mais eficiência o canal de comunicação anteriormente usado (email) para envio de senhas e para desafogar o SAC no atendimento desta requisição.	CAN/ REL		
			AM3	Preço do SMS considerado competitivo, pelo custo/benefício.	PRO								
			AM4	A limitação do tamanho de 140 caracteres não foi restrição, pois trafega apenas a senha de seis dígitos.	PRO								
			AM5	Há estudos para utilizar outras tecnologias, para este objetivo específico o SMS não tem concorrente.	PRO								
			AM6	Modelo de negócio para uso de SMS - ajudaria se tivesse um padrão, economizaria tempo	ATI/ PRO								

Estrutura - ET														
HIERARQUIA - ETH			REGRAS FORMAIS - ETR			PROCESSOS FORMAIS - ETP			GESTÃO PROFISSIONAL - ETG			INFLUÊNCIA POLÍTICA - ETI		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
ET9	O projeto está submetido a Coordenação da Receita do Estado (CRE) da Secretaria de Fazenda do Estado.	ATI/ PAR	ET10	O processo de decisão sobre este projeto se dá no cliente, que tem autonomia total sobre todas as normas, leis e demandas no Portal.	CAN/ PRO	ET12	São utilizados os SMS adquiridos pela Celepar.	ATI/ PAR	ET14	Os gestores têm formação em gestão e na área técnica.	REC	ET15	Percebe que o projeto poderá sofrer influência política seja capaz sua continuação somente se a Celepar não continuar com o contratação/serviço de SMS.	PAR

			ET11	As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte).	REL	ET13	Termo de adesão – Há um termo de adesão geral onde o número de celular é obrigatório (campo não protegido). Nesse termo não está explícito que o usuário está ciente que vai receber informações via de SMS.	REL								
			ET11	Por questão de prioridade poderá alterar seu fluxo, restringir ou ampliar o uso da tecnologia, inclusive passar o telefone celular para uma validação mais forte (como o email) - a ideia ocorreu antes do Detran Fácil, só que foi tratada com prioridade.	REL											
			ET11	As regras que impactam neste projeto: tem muitas validações, várias integrações, como com a Receita Federal (para ser usuário deste sistema precisa necessariamente estar inserido e ativo no Cadastro do Contribuinte).	REL											
			ET11	O padrão é receber a senha via SMS, caso o usuário desabilite esta opção receberá por email. Se ele não tiver email ou celular, resolve pessoalmente.	REL/ CAN											

Estratégia - ES												
MULTIPLICIDADE DE DECISÕES - ETM			PROATIVIDADE DAS DECISÕES - ETP			TOMADA DE RISCOS - ETT			INOVAÇÃO DOS PRODUTOS - ETI			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC			Dim. MN
ES16	Vários fatores são levados em consideração pelos gestores para a tomada de decisão: preço, tempo de desenvolvimento da solução, da disponibilidade, do que é importante para a instituição (os projetos estão voltados à melhoria da arrecadação).	ATI	ES18	Em boa parte do tempo há proatividade da empresa no sentido à mudança/evolução do ambiente externo.	ATI	ES19	Percebe que a organização compromete com grandes e arriscados volumes de recursos (financeiros e outros).	CUS	ES20	Os gestores reconhecem que o cidadão/contribuinte não é ouvido na fase de prospecção dos sistemas (o único parâmetro é o SAC).		REL
ES16	O requisito básico deste projeto foi retirar o contribuinte (contador ou sócio) do atendimento presencial e atendê-los de forma digital.	CAN	ES18	As novas regras e técnicas administrativas fazem pressão na agilidade das suas implementações.	ATI	ES19	Planejar a introdução de novas tecnologias pode ter ganhos a médio e longo prazo, mas exigem mais tempo para planejamento principalmente quando há risco.	ATI	ES20	As opções tecnológicas que o mercado interferem na tomada de decisões, na maioria das vezes não são adquiridas pela da disponibilidade de tempo para estudá-las, há pressão constante para atender aos prazos legais.		ATI
ES16	O uso do SMS é para tentar amenizar a intensidade do atendimento via SAC.		ES18	O uso do SMS foi agilizado e facilitado porque a Celepar já possuía essa infraestrutura.	REC/ PAR				ES20	A organização diz estar atenta às novidades introduzidos no mercado, os quais os cidadãos estão utilizando , mas os técnicos trabalham como se soubessem o que o usuário realmente precisa. Os gestores e técnicas tem a visão meio Apple, fazem o que acham que deve ser feito.		ATI
ES17	Parece faltar decisões estratégicas para definição de tecnologias para uso comum e corporativo do Estado.	REL ATI										

Liderança - LI														
PERSONALIDADE E CARISMA DO GESTOR - LIP			MOTIVAÇÕES E METAS - LIM			INOVAÇÃO - LII			ESPÍRITO DE EQUIPE - LIE			INTEGRAÇÃO DAS DECISÕES - LIE		
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN
LI21	Saber trabalhar sob pressão constante, carisma, empatia, assertividade, saber dizer não, empreendedor, inovador.	ATI	LI24	Foi o pré requisito básico do projeto, o uso do SMS é para desonerar o SAC, na resolução de problemas.	REL	LI26	As pessoas são incentivadas a experimentar abordagens e produtos inovadores.	PRO	LI28	Os gestores têm um plano de ação para cada funcionário, isso é contratado e cobrado na avaliação de desempenho particular.	ATI	LI30	As ações em uma área da empresa não parecem estar integradas às outras áreas da empresa.	ATI
LI21	Os gestores da SEFA têm perfis de empreendedores/inovadores, a ARInternet foi a	REC/ ATI							LI29	A equipe trabalha de forma extraordinária para atingir objetivos organizacionais.	ATI			

	primeira no país.													
LI22	A influência dos gestor sobre os objetivos é dominante.	ATI												
LI22	Os projetos ocorrem o tempo todo, as demandas são controladas constantemente.	ATI												
LI23	A equipe e gestores se apoiam mutuamente.	REC												

Sustentabilidade - SU									
SOCIAL - SUS			AMBIENTAL - SUA			ECONÔMICA - SUE			
Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	Dim. TC	Fator TC	Dim. MN	
SU31	Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento social.	PRO	SU32	Não foi percebido que a organização tem ações ligadas desenvolvimento ambiental, mas foi lembrado que os processos eletrônicos podem economizar a utilização de papel.	PRO/CUS	SU33	É paga à Celepar uma fatura baseada no consumo de SMS mensal.	CUS	
						SU34	A SEFA paga todos os custos deste projeto.	RES	
						SU35	Não há indícios que este projeto tenta equilibrar a sustentabilidade social, ambiental e econômica.	???	